



---

# **Universidad de Valladolid**

Facultad de Educación y Trabajo Social

Máster Universitario en Inspección, Dirección y Gestión de Organizaciones  
y Programas Educativos

Trabajo de Fin de Máster

**ESTUDIO PILOTO SOBRE LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS  
ADMINISTRATIVAS DE POSIBLE APLICACIÓN PARA LA MEJORA EN LA  
GESTIÓN DE LAS ESCUELAS TÉCNICAS DEL CENTRO PAULA SOUZA**

Autora: Lúgia Garcia Ribeiro de Arruda

Tutor: Diego Bustos Ceruelo

Junio, 2023

#### NOTA

Este trabajo ha sido elaborado desde una perspectiva de igualdad de género. Todas las denominaciones que se efectúan en género masculino, cuando no hayan sido sustituidas por términos genéricos, se entenderán hechas indistintamente en género femenino.

## **Agradecimientos**

Tomo un espacio en este trabajo para expresar profundo agradecimiento por el apoyo recibido a lo largo del curso y de la elaboración de este estudio. En primer lugar, me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor. Su dedicación, paciencia y orientación han sido fundamentales para mi desarrollo académico y para llevar a cabo esta investigación. Sus valiosos consejos y conocimientos me han guiado a lo largo del proceso, y estoy profundamente agradecida por su compromiso y disposición para ayudarme en cada paso del camino.

También quiero agradecer a los profesores y colegas que me han acompañado a lo largo de este máster. Sus aportes y comentarios constructivos han sido invaluable en la mejora de mi trabajo.

A mi marido, quiero expresar mi gratitud por su apoyo incondicional. Gracias por creer en mí y por estar siempre a mi lado, incluso cuando el tiempo y la energía parecían agotarse. A mi hijo, gracias por la paciencia y comprensión mientras me sumergía en la investigación. Eres mi mayor inspiración y motivo para esforzarme al máximo en todo lo que hago.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a mis padres, profesores jubilados, que siempre fueron inspiración para conseguir superar los obstáculos y a perseguir mis metas.

## Resumen

La dirección escolar desempeña un papel fundamental en el desarrollo y éxito de una institución educativa, ya que es responsable de establecer la visión, diseñar e implementar estrategias, y liderar el cambio necesario para alcanzar los objetivos planteados.

A través de una revisión teórica, seguida de una encuesta a directores, realizamos este estudio, con el objetivo de verificar las posibles herramientas estratégicas utilizadas en empresas y que pueden ser adaptadas a la rutina de la gestión escolar, generando una mejora en la calidad educativa ofrecida.

Verificamos que es prácticamente unánime la percepción de la importancia de esas estrategias para el buen desempeño de la vida administrativa y académica de los centros, pero todavía queda mucho por hacer, para que lleguemos a un estándar ideal en la dirección de las escuelas estudiadas, una vez que hay algunos obstáculos que dificultan la implementación de algunos instrumentos.

Así, definimos posibles acciones futuras, que pueden ayudar en la aplicabilidad de las herramientas estratégicas de gestión en escuelas públicas de la red Centro Paula Souza, en Brasil, esperando que este trabajo contribuya al avance y desarrollo de la gestión educativa, ofreciendo a los profesionales de la educación un marco de referencia útil para fortalecer sus prácticas y promover cambios positivos en sus instituciones.

**Palabras clave:** dirección escolar, herramientas estratégicas, gestión estratégica escolar.

## Abstract

School management plays a fundamental role in the development and success of an educational institution, since it is responsible for establishing the vision, designing

and implementing strategies, and leading the necessary change to achieve the objectives set.

Through a theoretical review, followed by a survey of principals, we conducted this study, with the aim of verifying the possible strategic tools used in companies and that can be adapted to the routine of school management, generating an improvement in the educational quality offered.

We verified that the perception of the importance of these strategies for the good performance of the administrative and academic life of the centers is practically unanimous, but there is still much to be done, so that we reach an ideal standard in the direction of the schools studied, since there are some obstacles that hinder the implementation of some instruments.

Thus, we define possible future actions, which can help in the applicability of the strategic management tools in public schools of the Paula Souza Center network, in Brazil, hoping that this work will contribute to the advancement and development of educational management, offering education professionals a useful reference framework to strengthen their practices and promote positive changes in their institutions.

**Key words:** School management, strategic tools, school strategic management.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. JUSTIFICACIÓN .....	14
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	16
3.1 ESTADO DE LA CUESTIÓN .....	16
3.2. LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN .....	17
3.2.1. Concepto de estrategia.....	21
3.2.2. Evolución de la estrategia.....	22
3.2.3. Tipos de estrategias .....	24
3.2.4. Elementos de la estrategia .....	26
3.3. LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN BRASIL.....	27
3.4. LAS HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS APLICADAS A LA GESTIÓN DE ESCUELAS PRIVADAS Y PÚBLICAS.....	30
3.5. LAS ESCUELAS TÉCNICAS DEL CENTRO PAULA SOUZA EN EL ESTADO DE SÃO PAULO .....	37
3.5.1. Historia.....	37
3.5.2. Actualidad .....	37
4. DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
4.1. FOCO Y FINALIDADES DEL ESTUDIO .....	39
4.2. CONTEXTO .....	40
4.4. MUESTRA.....	44
4.5. CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN.....	46
4.6. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	47
4.7. PROCEDIMIENTOS ÉTICOS.....	48
5. RESULTADOS .....	51

5.1.	FORMACIÓN DE LA MUESTRA .....	51
5.2.	CONOCIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS.....	54
5.3.	HERRAMIENTAS QUE SE PUEDEN IMPLEMENTAR.....	55
6.	CONCLUSIONES .....	65
7.	PROPUESTAS DE FUTURO .....	69
8.	DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO.....	70
9.	REFERENCIAS .....	71

## Índice de tablas

Tabla 1.....	33
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	45
Tabla 4.....	46



## Índice de figuras

Figura 1 .....	18
Figura 2 .....	23
Figura 3 .....	30
Figura 4 .....	40
Figura 5 .....	42
Figura 6 .....	47
Figura 7 .....	51
Figura 8 .....	52
Figura 9 .....	53
Figura 10 .....	53
Figura 11 .....	54
Figura 12 .....	56
Figura 13 .....	56
Figura 14 .....	57
Figura 15 .....	57
Figura 16 .....	58
Figura 17 .....	58
Figura 18 .....	59
Figura 19 .....	59
Figura 20 .....	60
Figura 21 .....	60
Figura 22 .....	61
Figura 23 .....	66

## 1. Introducción

Los centros educativos están caminando, cada vez más, a la profesionalización de sus métodos de gestión. Es creciente el número de escuelas privadas que cuentan con sistemas y herramientas de administración que les ayudan a actuar de manera estratégica, estableciendo objetivos y metas realistas, alineados con su misión, visión y valores, y que generan un retorno positivo en la rutina escolar.

Por otro lado, vemos que las escuelas públicas no consiguen seguir estos mismos pasos, a veces por falta de recursos para la inversión en especialistas, falta de conocimiento técnico en los procesos estratégicos o bajo interés del personal en innovación y actualización.

Para que haya igualdad en las condiciones ofrecidas por ambos sistemas de enseñanza, es necesario aproximar la realidad de la escuela pública a la del sector privado, a través de procesos que faciliten el desarrollo de las actividades administrativas y de gestión, que reflejarán una mejora en toda la calidad educativa.

A partir de este principio, decidimos estudiar la posible aplicación de herramientas utilizadas en la administración estratégica de empresas en la dirección de escuelas públicas, haciendo una revisión teórica del tema y, después, una encuesta a directores de algunos centros públicos en Brasil. Así, se espera contribuir para la mejora de la gestión escolar, ofreciendo recomendaciones y soluciones prácticas para los desafíos actuales en este ámbito.

A través del máster fueron adquiridas competencias generales que ayudaron a definir y a elaborar este estudio, siendo fundamental, por ejemplo, el conocimiento de las estrategias e instrumentos que ayudan a realizar una gestión efectiva de la información, que apoye la toma de decisiones y la resolución de conflictos, analizando los riesgos, causas y consecuencias de las acciones, anticipando problemas con soluciones creativas e innovadoras (CG2).

Además, algunas habilidades desarrolladas, que ayudan el liderazgo eficaz de los centros educativos, como compromiso profesional y actitudes, fueron fundamentales en la construcción del presente trabajo (CG3). Otra competencia obtenida y que fue clave en la investigación fue la aplicación e integración de los conocimientos adquiridos en la resolución de problemas en entornos poco conocidos, como la gestión estratégica en escuelas públicas en Brasil (CB7).

Por otro lado, hablando de las competencias específicas conseguidas a través del máster y aplicadas a este trabajo final, acentuamos las capacidades necesarias para dirigir, organizar y coordinar todas las actividades desarrolladas en un centro educativo, sean académicas o administrativas (CE3), además de implementar tecnologías y herramientas que ayudan en la dirección de una escuela, así como modelos de control para mejorar el funcionamiento de los centros (CE9 y CE12-bis).

De este modo, se puede concluir que los objetivos propuestos en el máster fueron ampliamente alcanzados, siendo que algunos se destacan, una vez que este trabajo final se direcciona a la gestión escolar. A partir de este punto, señalamos algunos objetivos específicos, trazados en la Guía del Máster, y que tuvieron fundamental importancia para el desarrollo y conclusión de este estudio, como la adquisición de conocimientos y habilidades directivas volcados al ejercicio de un liderazgo educativo a través de la dirección estratégica de las organizaciones educativas y el conocimiento de modelos (OE3) y herramientas propias de la gestión administrativa y su aplicación en los centros educativos (OE4).

Así siendo, presentamos este trabajo de fin de máster que contiene la siguiente estructura:

1ª. parte: conteniendo esta pequeña introducción al estudio y la justificativa de la elección del tema y su relevancia a la sociedad;

2ª. parte: compuesta por la fundamentación teórica, donde analizamos el estado de la cuestión y los conceptos necesarios para el estudio.

3ª. parte: donde se presenta el diseño metodológico utilizado en el estudio, explicando la muestra y el cronograma de investigación, además de los métodos de recolección y análisis de datos.

4ª. parte: presentación de los resultados de la investigación, con análisis de los datos recolectados.

5ª. parte: para finalizar el estudio, se presentan las conclusiones, las propuestas de futuro, basadas en los resultados, y una rápida explicación de las dificultades encontradas en el desarrollo de este trabajo.

## 2. Justificación

Las instituciones escolares se encaminan cada vez más a la profesionalización de todo su sistema gerencial. Los centros de educación privada, que disponen de más recursos y autonomía para utilizarlos, tienen la posibilidad de contar con profesionales especializados y altamente capacitados en gestión, que auxilian la implementación de herramientas estratégicas que favorecen el crecimiento y mejoran el desempeño de las prácticas gerenciales.

En este sentido, las escuelas públicas, que dependen totalmente de la financiación del gobierno, no poseen dichos recursos, lo que genera un retraso en el ámbito organizacional, que puede reflejar en la motivación del profesorado y en la calidad de la enseñanza.

En la actualidad, toda escuela debe contar con una gestión estratégica, o sea, que establezca objetivos y formule e implemente estrategias para alcanzarlos, auxiliando la organización administrativa, con la finalidad de potenciar sus fuerzas y reducir sus puntos débiles, aprovechando las oportunidades que hay en su entorno, sin olvidar las amenazas existentes en el área de actuación.

El presente estudio pretende verificar la existencia y la posible aplicabilidad de algunas herramientas estratégicas administrativas para la mejora del sistema educativo en las escuelas públicas técnicas del Estado<sup>1</sup> de São Paulo, en Brasil, pertenecientes al Centro Paula Souza. El Centro fue elegido por ser la institución de trabajo de la profesora responsable por este estudio, que actúa en una de sus escuelas desde 2010, como profesora en cursos técnicos y en la enseñanza media, lo que contribuye en motivación para la investigación y la búsqueda de herramientas que ayuden en la mejora del servicio ofrecido.

Esta institución, que hoy cuenta con 224 escuelas técnicas de enseñanza media, atiende a 226 mil alumnos en todo Estado de São Paulo, siendo responsable por la

---

<sup>1</sup> En Brasil se hace referencia a Estado lo que sería en España una Provincia.

formación en 224 diferentes cursos, capacitando jóvenes para su inserción en el mercado laboral. A pesar de ofrecer una formación de calidad y gratuita, las escuelas del Centro Paula Souza han visto un aumento gradual en la tasa de abandono de sus cursos, principalmente después de la pandemia.

El abandono escolar, según Rumberger (1995), constituye la última etapa de un proceso dinámico y acumulativo de desconexión del estudiante de la vida escolar. En este sentido, Baggi y Lopes (2010) apuntan la necesidad de la gestión de las instituciones integrar el fenómeno del abandono escolar a la calidad de enseñanza. Según datos, la evasión triplicó después de la pandemia, llegando a 35% de los alumnos en el Estado de São Paulo en 2020, un número que antes era en torno del 10%.

En este sentido, el estudio de las herramientas que posibiliten la mejora en la gestión de las escuelas públicas, en especial las técnicas del Estado de São Paulo, puede auxiliar a reducir el abandono temprano de los estudios, a través de una mejor administración de las actividades gerenciales, que refleja directamente en la motivación del profesorado y la calidad de la educación, trayendo un impacto positivo en la sociedad por formar más y mejores estudiantes, que estén preparados para el mercado laboral.

Este estudio es un proyecto piloto que pretende, a través de muestra e investigación de algunas escuelas técnicas, trazar las herramientas que sean de mejor aplicabilidad para la realidad vivenciada en el Centro Paula Souza.

### **3. Fundamentación teórica**

La gestión escolar es una tarea compleja que requiere de un enfoque estratégico y de herramientas adecuadas para llevar a cabo un trabajo eficiente y eficaz. En este sentido, existen diversas herramientas administrativas que pueden ser de gran utilidad en el ámbito educativo. En esta sección de la investigación se presentará una revisión teórica de las herramientas estratégicas administrativas en la gestión escolar.

#### **3.1 Estado de la cuestión**

Haciendo una revisión en las publicaciones de Brasil desde el año 2018 no encontramos ningún artículo o libro específico sobre las herramientas que pueden colaborar a la dirección estratégica en las escuelas.

En un artículo publicado en la Revista *Interação*, Vieira y Bussolotti (2019), hacen hincapié en la diferencia de la dirección escolar de antes de la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (1996) y la gestión escolar que surge después de este periodo, como orientación y liderazgo competente, democratizada y descentralizada, con el gestor actuando de manera más dinámica y comprometido con los resultados de la institución escolar.

Otro estudio brasileño más reciente sobre el tema trata la implementación de la gestión estratégica en la escuela (Barbosa et al., 2020), y señala que las instituciones deben considerar la gestión estratégica en sus proyectos político-pedagógicos, una vez que este torna consistente sus objetivos y fines, así como la programación de actividades académicas en las escuelas.

Sobre la formación en este tipo de gestión por parte de directivos escolares, Bessi, Abreu y Oliveira (2022), afirman que en Brasil muchos directores no tienen formación en gestión al momento de asumir el cargo, pero tampoco buscan formación complementaria, enfrentando los desafíos diarios con soluciones inmediatas y ya conocidas. También se destaca que las características esenciales de un gestor para un

ambiente de aprendizaje y desarrollo son la capacidad de liderazgo, la mediación de conflictos, el buen relacionamiento interpersonal y el trabajo en equipo, con diálogo y coordinado con los intereses de la comunidad escolar (Bessi, Abreu y Oliveira, 2022).

### **3.2. Las herramientas estratégicas de gestión**

Heloísa Lück (2000) destaca que:

Es necesario tener un enfoque adecuado en la planificación. La planificación funcional es aquella que se practica desde una visión fraccionada de la realidad, ya que, al enfocarse en ella para conocerla, lo hace centrándose en categorías limitadas, tópicas, considerándolas aisladas, de manera fragmentada y sin tener en cuenta las dinámicas sociales, es decir, despreciando a los actores sociales, directa o indirectamente vinculados a la organización escolar. Por lo tanto, esta forma de planificar así practicada, aunque ofrece una lógica y una organización útil para superar la práctica del sentido común, espontánea, acción para actuar sobre ella. Vale la pena mencionar que esta planificación tiene un carácter normativo, resultando en un plan a menudo considerado como una pieza burocrática, utilizada para formalizar y legitimar acciones o como una pieza de carácter mágico que presenta una propuesta tan bien organizada, tan lógicamente concatenada, que debería realizarse por sí misma. (p. 2)

Así que, si queremos una planificación que alcance resultados, esta tiene que ser estratégica, estableciendo objetivos, metas, estrategias de ejecución y mecanismos de supervisión y evaluación para el seguimiento del proceso.

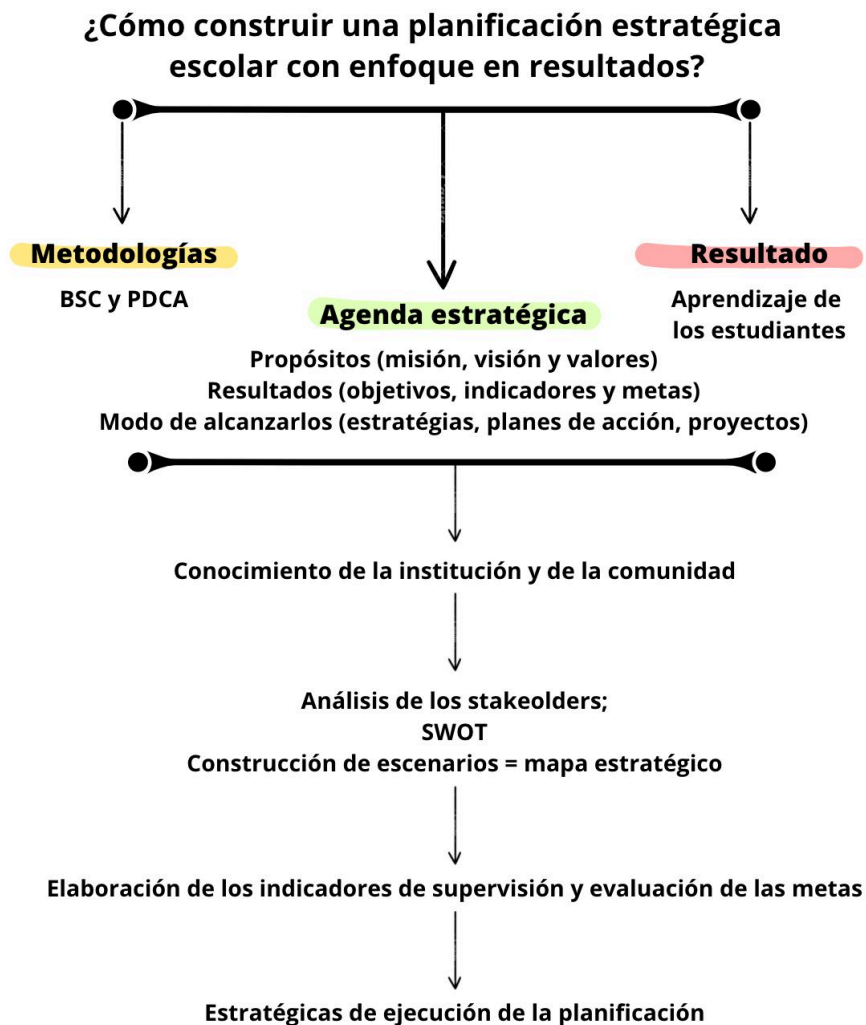
Según Martins y Marini (2010), el objetivo de la planificación es construir una agenda estratégica, que tenga un conjunto de propósitos, bajo la forma de misión, visión y valores; con los resultados a ser alcanzados, bajo la forma de objetivos, indicadores y



metas; y el modo de conseguirlos, bajo la forma de un plan de acciones o proyectos. Los mismos autores afirman que para que una agenda estratégica sea eficiente debe atender a tres criterios básicos: legitimidad, con la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas; coherencia, los elementos programáticos, como objetivos, programas, proyectos y otros deben ser convergentes entre si; y enfoque, conjunto mínimamente relevante y significativo de resultados y esfuerzos.

**Figura 1**

*Planificación estratégica escolar con enfoque en los resultados*



*Nota.* Adaptado de Plataforma de Educación, LANTEC – UFSC (2020)

La gestión estratégica como herramienta de cambio y mejora en los procesos educativos es reciente en la historia escolar en Brasil. Podemos asociarla con la

introducción de la administración pública general de inicios de 1990, basada en conceptos de gerencia del sector privado, sin orientación para el lucro (Pereira, 1996; Andion, 2012).

Algunos documentos obligatorios de la gestión escolar pública presentan características estratégicas, como el PDE (Plan de Desarrollo de la Enseñanza), que contiene la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la escuela, y el Plan de Soporte Estratégico, con las estrategias, metas y plan de acción. Los dos tienen el objetivo de auxiliar el centro educativo, llevando a la mejora de la calidad de la enseñanza.

En el Centro Paula Souza, administración responsable de las escuelas técnicas del Estado de São Paulo, los documentos obligatorios de las escuelas son el PPG (Plan Plurianual de Gestión) y el PPP (Proyecto Político Pedagógico), que presentan la misión, la visión, los objetivos y las metas de la institución, además de las oportunidades y amenazas que la escuela encuentra en su ambiente. Estos documentos son elaborados por el equipo directivo (director, coordinador pedagógico y coordinadores de área), sin la participación del profesorado que, por veces, no sabe cuáles son las definiciones estratégicas del centro donde trabaja. Los documentos son elaborados a partir de una plataforma preestablecida del Centro y, muchas veces, son copiados y pegados de años y gestiones anteriores.

Los estudios sobre la gestión estratégica en las escuelas públicas de Brasil son muy escasos, generalmente enfocando una determinada estrategia y su posible aplicabilidad al centro educativo; y el censo escolar brasileño de 2020 mostró que solamente 1 de cada 10 directores escolares tienen alguna formación específica en gestión educativa, lo que nos lleva a concluir que hay una larga distancia a ser recorrida para que la gestión estratégica pueda ser realmente implementada en las escuelas, generando mejores resultados en la educación brasileña.

Hoy en día sabemos de la existencia de innumerables herramientas de gestión administrativa que son utilizadas en las empresas privadas para el proceso gerencial y que desempeñan un rol fundamental en sus actividades, desde financieras, pasando por marketing hasta el control de operaciones. Pero, todavía es poco lo que se aprovecha de estos instrumentos para la gestión educativa.

Las herramientas estratégicas de gestión forman parte de la planificación estratégica empresarial, que es considerada la tarea más importante de las organizaciones, proporcionando un mejor camino, auxiliando en las definiciones de los objetivos y cómo alcanzarlos. A lo largo de los años varias herramientas fueron desarrolladas para auxiliar en la planificación empresarial, como el análisis de las fuerzas y debilidades internas, la definición de su misión, visión y valores, entre otras.

Si trazamos una mirada histórica a las herramientas de gestión, según Schwarz (2018), percibimos que la organización acompaña al ser humano desde la antigüedad, una vez que vemos en la historia la existencia de estructuras jerárquicas, que marcaron el sentido de la administración y dictaron las primeras formas de organización económica, que se convirtieron en imperios, reinados, países y empresas. El autor sustenta que herramientas como el clima organizacional tienen sus orígenes mucho antes de lo que imaginamos, hacia el año 1200 a.C., en China.

Avanzando en la historia, encontramos los progresos en la gestión de empresas a partir de la primera revolución industrial, que generó transformaciones tecnológicas, políticas y sociales, y obligó a las empresas y sus gestores a repensar sus acciones y maneras de administrar. De acuerdo con Schwarz (2018) tuvimos 8 etapas evolutivas en la administración, desde 1730, con la administración 0.0 hasta los días de hoy, con la administración 8.0 y su enfoque deontológico. Durante todo este período fueron desarrolladas estrategias con la finalidad de estar en constante evolución, así como el mercado y las personas que están en él.

La gestión escolar pensada de manera estratégica, a su vez, tiene que abordar no solamente los conceptos de la administración, sino que la gestión del aprendizaje y las demandas pedagógicas. No es solamente hacer un plan con actividades, pero proporcionar métodos y herramientas que posibiliten acciones de mejora educativa en los centros. Según Javan y Farnaouche (2016), la gestión estratégica en las escuelas influye en la planificación, previsión y dirección.

Para mejor tratar el tema, dividimos el análisis teórico de las herramientas estratégica de gestión en tópicos de estudio más detallados y, a partir de estos análisis, definir cuáles son las estrategias con mayor viabilidad de aplicación en los centros escolares.

### **3.2.1. Concepto de estrategia**

El concepto de estrategia tiene origen militar, del griego *strategos*, con especial vigencia en el mundo de los negocios. Martabit (2018) explica que dicho término se asocia con la organización y planificación de campañas, con el objetivo de lograr ciertas metas. La estrategia tiene como característica el cambio, ya que es un proceso dinámico y totalmente flexible, que se ajusta a su implementación y a los posibles cambios que se hacen necesarios en su desarrollo.

Varios autores han definido el concepto de estrategia. Para Potter (1991), estrategia es la creación de una posición exclusiva y valiosa, que involucra una serie de actividades.

La estrategia se preocupa con los objetivos de largo plazo, y los medios para alcanzarlos. Así, vemos como la estrategia conecta las metas y acciones dentro de un proceso sistémico, que involucra toda organización, estableciendo los recursos necesarios para su implantación, sean físicos, humanos o financieros.

Oliveira (2003), define estrategia como “un camino, o manera, o acción formulada o adecuada para alcanzar, de manera diferenciada, los desafíos y objetivos establecidos”. Para Ansoff y McDonnell (1993), las estrategias son reglas y directrices

para decisión, que orientan el proceso de desarrollo de una organización. Por lo tanto, las decisiones estratégicas son aquellas que permiten que a empresa se desarrolle y persiga sus objetivos de la mejor manera posible, considerando sus relaciones con el ambiente en que se insiere.

Otra definición, de Johnson, Scholes y Whittington (2011), dice que “estrategia es la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que conquista ventajas en un ambiente inconstante por medio de la configuración de recursos y competencias con el intuito de atender a las expectativas de los *stakeholders*”.

### **3.2.2. Evolución de la estrategia**

En su libro, Martabit (2018) define 4 etapas de la estrategia, relacionadas con la historia empresarial. La primera empieza en 1920, y se centra en la planificación financiera. En esta época, la estrategia se basaba en la confección de presupuestos de ventas, producción, inventario, caja, entre otros, buscando direccionar la empresa y evaluar las metas a través de sus cumplimientos o no. Los presupuestos eran realizados por distintas áreas de la empresa, sin llevar una visión integradora de ella.

La segunda etapa, que según Martabit (2018) se inicia en meados de 1950, el desarrollo de la estrategia empresarial se asocia con la planificación financiera de largo plazo, a través del análisis de escenarios (optimista, neutral y pesimista) que intentaban predecir el futuro de la empresa. A partir de estos análisis se realizaban planes y pronósticos, asignando probabilidades y tomando las decisiones en función de ellos. Fueron los primeros intentos de visión directiva a largo plazo.

A partir del surgimiento de autores como Peter Druker e Igor Ansoff, se identifica la necesidad de pensar las estrategias de manera más articulada y dinámica, unificando las áreas funcionales de la empresa, relacionándolas con el medioambiente competitivo en el que está inserida. Así, empieza la tercera etapa de la evolución del pensamiento estratégico, mirando la empresa desde una perspectiva más global (Martabit, 2018). En

los años 80 la estrategia empieza a ser una disciplina propia de la administración de las empresas, dando inicio a la cuarta fase de la evolución del pensamiento estratégico (Martabit, 2018). Teniendo el conocimiento del Análisis DAFO, implementado en la etapa anterior por el autor Kenneth Andrews, como citado en Martabit (2018), esta última fase plantea el análisis del entorno de la empresa como el principio de la formulación de la estrategia.

Michael Porter, considerado el padre de la estrategia, escribe en 1979 el artículo *Las cinco fuerzas competitivas que forman la estrategia*, donde define, de manera más profunda, los factores de competitividad de un negocio. Según él, estas serían:

1. El poder del cliente,
2. El poder del proveedor,
3. Los nuevos competidores entrantes,
4. La amenaza que generan los productos sustitutos y
5. La naturaleza de la rivalidad.

Estas fuerzas ayudan a trazar una estrategia en cualquier escenario posible, para productos y servicios, para nuevas empresas o para aquellas que ya están inseridas en el mercado.

En la actualidad, la estrategia busca responder las acciones que debe llevar a cabo una empresa para crear valor y obtener una rentabilidad que la mantenga sostenible, realizando un diagnóstico de la situación actual, determinando dónde se quiere estar en el futuro (Martabit, 2018).

## Figura 2

*La evolución del pensamiento estratégico*



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, 5ª edición, por Jorge Tarziján M., 2018, Ediciones UC.

### **3.2.3. Tipos de estrategias**

Existen diferentes tipos de estrategia, para diferentes aplicaciones, desde estrategias pedagógicas, que auxilian el aprendizaje del alumno, pasando por estrategias de marketing, que buscan obtener ventajas competitivas, hasta las estrategias organizacionales y empresariales, que son las que vamos a abordar.

Según Martín Seco y Martín Pérez (2014):

Para trazar la línea o líneas estratégicas en la organización se tienen que determinar cuáles son los valores mediante los cuales serán capaces de crear valor, y que además ayuden a definir los objetivos estratégicos, tanto a largo plazo, como a medio y corto plazo, que formarán parte del mapa estratégico de la organización y de su cuadro de mando estratégico. (p.59)

Así, debemos alinear las estrategias que son esenciales para el logro, analizando el entorno, su contexto actual y sus expectativas. A continuación, definiremos las estrategias de posible aplicación en el entorno educativo público, que es el enfoque de este estudio.

*Estrategia de mejora continua:* Esta estrategia se enfoca en la mejora constante de la calidad de los programas académicos y los servicios ofrecidos por la institución educativa. Está bastante presente en estudios volcados a universidades. La mejora continua se puede lograrse mediante la evaluación y retroalimentación de los estudiantes, la capacitación constante del personal docente, la actualización de las tecnologías y recursos educativos, entre otros. Para Peña Chamorro, Almuiñas Rivero y Galarza López (2018):

La mejora continua debe formar parte del quehacer cotidiano de las IES, al ser una de las condiciones necesarias para el progreso y desarrollo paulatino de

cualquier IES. Desde esta perspectiva, la autoevaluación o evaluación institucional con fines de mejoramiento continuo debe convertirse en uno de componentes del ciclo funcional de la gestión, que favorece el avance de una IES hacia el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y reconocidos para la acreditación. (p.21)

*Estrategia de colaboración:* Esta estrategia implica colaborar con otras instituciones educativas, empresas y organizaciones para mejorar la calidad de la educación y los servicios ofrecidos por la institución. La colaboración puede incluir programas conjuntos, intercambio de recursos educativos y tecnológicos, entre otros.

Para Giraldo Marín, Joyanes Aguilar y Medina García (2013) la colaboración "es un proceso donde dos o más individuos, grupos u organizaciones trabajan juntos, con el fin de realizar una tarea o alcanzar una meta".

Se trata de una serie de interacciones, comunicaciones, reflexiones y otras actividades como la búsqueda de información, el hacer preguntas, y recoger las respuestas, generar ideas y resolver problemas. La colaboración es un proceso donde las personas unen sus esfuerzos y trabajo para lograr mejorar o innovar sobre el diseño de productos y servicios, desarrollar una estrategia, trabajar con socios de negocios, resolver problemas y aprovechar las oportunidades. (Giraldo Marín, Joyanes Aguilar y Medina García, 2013 – p.148).

La red de colaboración entre instituciones es algo exponente en países de Europa y América del Norte, siendo la cooperación entre centros una potente estrategia para el desarrollo escolar (Abellan y Muijs, 2018)

*Estrategia de innovación:* Esta estrategia implica la implementación de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza para mejorar la calidad de la educación ofrecida. Esto puede incluir la implementación de programas de educación en línea, el



uso de plataformas educativas digitales, la integración de la inteligencia artificial en la enseñanza, entre otros.

Según Darós, Morera y Mascarell (2015), la estrategia de innovación puede ser ofensiva, cuando hay introducción permanente de nuevos productos y procesos, dando acceso a nuevos mercados; puede ser defensiva, para aquellas que no quieren asumir el riesgo en ser las primeras del mercado, pero que optimizan las funciones de marketing, finanzas y producción para alcanzar ventajas competitivas que les permitan enfrentarse al líder; poder también ser imitativa, cuando las empresas se limitan a imitar la actuación de las otras, no se preocupando por liderazgos tecnológicos; puede ser un estrategia dependiente, que se desarrolla en función de las subcontrataciones que reciben; puede ser también una estrategia tradicional, basada en hacer siempre de la misma manera, a menos que un cliente demande nuevos modos o características y, por último, una estrategia oportunista o de nicho, habitualmente usada por empresas menores, especializados en un determinado tipo de mercado.

*Estrategia de gestión eficiente:* Esta estrategia implica la optimización de los recursos disponibles para mejorar la eficiencia y productividad de la institución educativa. Esto puede incluir la reorganización de los procesos administrativos, la implementación de sistemas de gestión de recursos, la reducción de los costos operativos, entre otros.

Cada institución educativa pública debe seleccionar las estrategias empresariales que mejor se adapten a sus necesidades y objetivos específicos. Al definir y ejecutar una estrategia efectiva, las instituciones educativas pueden mejorar la calidad de la educación ofrecida y aumentar su eficiencia y productividad.

### **3.2.4. Elementos de la estrategia**

La formulación de una estrategia efectiva es esencial para el éxito de cualquier organización, ya sea una empresa, una organización sin fines de lucro o un gobierno.

Diferentes autores contemplan diversos elementos como esenciales a la estrategia empresarial. Citaremos los más comunes entre ellos, a empezar por la misión.

Según Thompson (2006) la misión es:

el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer. (p.1)

Un segundo elemento importante de la estrategia es la visión. Siguiendo el pensamiento de Thompson (2006), la visión indica hacia dónde la empresa se dirige y en qué se convertirá a largo plazo, llevando en cuenta todas las variantes de mercado y su público (empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros).

Los valores de una empresa se traducen en patrones de conducta dentro de una organización y están muy arraigados en el sistema de creencias (Labarca, 2008). Los objetivos, a su vez, “proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar (centrando la energía directiva de toda la organización) y, finalmente, legitiman la asignación de recursos” (Labarca, 2008).

### **3.3. La gestión directiva de los centros educativos en Brasil**

A lo largo de los últimos años la educación brasileña ha pasado por muchos cambios, tanto en su estructura pedagógica, actualmente con la Base Nacional Común Curricular, de 2017, como en inversiones y capacidad de atención escolar. Actualmente el país invierte cerca de 6% del PIB en educación, lo que representó en 2022 aproximadamente 15.000 millones de euros.

Según el Censo Escolar 2022, los números han mejorado postpandemia. El sistema educacional atiende a 99,7% de los niños de 6 a 14 años en todo país, lo que serían aproximadamente 26,5 millones de alumnos. Ese número disminuye mucho

cuanto subimos la franja de edad para chicos de 15 a 17 años, teniendo en vista que el 92,2% de esta población está matriculada en algún centro educativo, cerca de 7,9 millones de estudiantes.

Los datos del Censo también apuntan que en 2022 fueron 162.847 directores actuando en las 178,3 mil escuelas en todo Brasil, siendo 80,7% de estos, mujeres, y 90% con formación superior. A pesar de la formación inicial, solamente 19,3% de los directores poseen formación continuada con, por lo menos, 80 horas en gestión escolar.

Un dato que asusta con relación a la dirección escolar en Brasil es que solamente 11,4% de los gestores que están a cargo de las escuelas públicas municipales pasaron por un proceso selectivo cualificado antes de asumir la gestión. Este número pasa a ser de 28,7% cuando se trata de escuelas públicas estatales.

El Consejo Nacional de Educación (CNE) aprobó en mayo de 2021 el texto de la Base Nacional Común de Competencias del Director Escolar, que pretende la búsqueda de mayor coherencia entre las redes de enseñanza para la política de formación, selección y apoyo a los directores, dejando también registrado lo que se espera de ellos en el desempeño de sus funciones.

El documento consta de diez competencias generales, que se desdoblaron en 17 competencias específicas, en cuatro dimensiones. La propuesta es que estas competencias guíen la formación, selección y evaluación de los directores escolares en todas las redes del país. Además de eso, propone 95 atribuciones del director escolar vinculadas a las competencias específicas. En este caso, las redes de enseñanza tienen flexibilidad para elegir cuales atribuciones serán incorporadas y añadir otras que sean pertinentes.

Las competencias generales de los directores son:

1. Coordinar la organización escolar, en las dimensiones político-institucional, pedagógica, administrativo-financiera, personal y relacional;

2. Valorar la cultura organizacional, construyendo una cultura positiva y alineada a los valores de la comunidad.
3. Poner en práctica la BNCC (Base Nacional Común Curricular), y el conjunto de aprendizajes esenciales e indispensables.
4. Valorar el equipo escolar, promoviendo formación y apoyo, con enfoque en las Competencias Generales de los Docentes.
5. Coordinar el Proyecto Político Pedagógico, aplicando conocimientos y prácticas que impulsen experiencias exitosas.
6. Gestionar los recursos con eficiencia, garantizando el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización.
7. Ser proactivo, buscando soluciones que mejoren el funcionamiento de la escuela, con espíritu innovador, creativo y orientado a la solución de problemas.
8. Promover colaboración entre escuela, familia y comunidad, incentivando la comunicación e interacción.
9. Promover el respeto y la empatía, ejerciendo el diálogo, la cooperación y la gestión de conflictos.
10. Incentivar un ambiente basado en valores, incentivando la autonomía, la responsabilidad, la flexibilidad y la resiliencia, promoviendo apertura a diferentes opiniones y concepciones pedagógicas.

**Figura 3**

*Competências específicas del director escolar*



Nota. Adaptado de “CNE aprova matriz para professores”, (p.3), 2021, Revista Aprendizagem em Foco, 61

### **3.4. Las herramientas estratégicas aplicadas a la gestión de escuelas privadas y públicas**

La gestión de una escuela privada requiere de herramientas estratégicas para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, es fundamental que los directivos y responsables de la gestión educativa apliquen técnicas y herramientas que les permitan planificar y gestionar de manera efectiva la institución, evitando problemas que pueden ocurrir también en una escuela pública, pero que tienen impacto directo en la receta de las instituciones privadas.

Manes (2014) define algunos de esas amenazas a ser enfrentadas por las instituciones privadas, y que deben ser blanco de una planificación estratégica para que puedan ser superadas. Son ellas:

- El crecimiento de la oferta educativa, con el surgimiento de nuevas escuelas;
- Descenso y retraso en la matriculación, a causa de la crisis económica, la movilidad, la bajada en las tasas de natalidad, entre otros;

- c) El efecto “cascada”, que afecta algunas familias que tiene que reducir sus gastos y, así, buscan otras instituciones más económicas;
- d) La morosidad en los pagos, que sobrecargan las administraciones escolares,
- e) Aumento de los costos, en personal, mantenimiento y estructura;
- f) El deterioro del compromiso docente, a causa de los bajos salarios y la falta de estímulo;
- g) Carencia de auténtico liderazgo directivo, con sobrecarga de trabajo y sin estrategias de gerenciamiento;
- h) La desarticulación entre niveles escolares;
- i) La comunicación institucional falla y los rumores que afectan una institución educativa y
- j) El trabajo en equipo deficiente y reuniones improductivas, que producen el deterioro en las relaciones del personal.

En este sentido, Manes (2014), cita la importancia del Marketing y la Planificación Estratégica en las instituciones, para que se desarrollen estrategias de diferenciación, buscando identificar y ofrecer lo que los consumidores (estudiantes y familias) desean (Lima y Melo, 2016).

Analizando diferentes artículos sobre aplicación de herramientas estratégicas en la gestión de escuelas privadas, nos encontramos con una gran cantidad direccionada a herramientas de gestión de costes (GEC – Gestión Estratégica de Costes), que no es el objetivo del presente estudio. También encontramos algunos softwares de gestión de procesos, que buscan organizar, controlar, automatizar y optimizar estos costes a través de la tecnología, como el Sistema de Gestión Empresarial pro (ERP). Todos estos sistemas, aplicados a las escuelas privadas, tienen la finalidad de reducir los problemas con los pagos, que es lo que gira la cadena de la institución.

Con la autonomía de gestión de la escuela privada, teniendo la disponibilidad de recursos necesarios, estas instituciones tienen una proximidad mayor con la gestión

empresarial, y la necesitan, para mantenerse competitivas en el mercado, aunque tengan objetivos y misiones diferentes a los de una empresa, comparten algunas similitudes en cuanto a la gestión y la planificación estratégica. Las escuelas privadas, al igual que las empresas, necesitan establecer objetivos y metas claras, planificar sus recursos financieros, humanos y tecnológicos y desarrollar estrategias para atraer y retener estudiantes. Por lo tanto, muchos directivos de escuelas privadas han adoptado herramientas de gestión empresarial para mejorar su gestión y eficiencia en la toma de decisiones.

Fonseca y Nunes (2020) relatan la importancia del Análisis DAFO en las instituciones educativas, ya que a través de esta herramienta se encuentran las características positivas y negativas de dentro de la empresa y de su entorno. Otro artículo, del Instituto Unibanco – Observatorio de Educación, aborda la metodología PDCA para la educación. Esta metodología, creada por W. Edwards Deming, adapta cuestiones fundamentales de la investigación científica al trabajo de gestión.

En la Plataforma de Gestión y Marketing Rubeus se destaca la Estrategia Educativa 5W2H, que puede ser aplicada en diferentes sectores para alcanzar los objetivos definidos. Esta herramienta puede complementar el Análisis DAFO, ya que definirá qué será hecho, quién lo hará, cuándo será, dónde el proyecto será realizado, por qué debe ser hecho, cómo será ejecutado y cuánto costará.

Algunas herramientas de gestión, como el Análisis DAFO, la definición de visión, misión y valores son aplicadas en algunas escuelas públicas en Brasil, pero esto depende mucho de la región donde está el centro y de la red de enseñanza donde se encuentra la escuela. En general, las escuelas públicas brasileñas enfrentan varios desafíos con relación a la gestión, como la falta de recursos financieros y humanos, la falta de capacitación de directores y maestros en técnicas de gestión y la burocracia excesiva en algunos procesos. Oliveira y Paschoalotto (2016) hicieron un análisis de la aplicabilidad del Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, en las

escuelas públicas en Brasil, señalando la necesidad de adaptación de la herramienta para su aplicación, pero destacan, también, que hay poco estudio y aplicabilidad de las herramientas estratégicas en el sector público educativo en el país.

Así siendo, definimos diez herramientas bastante utilizadas por las empresas en la gestión, y que pueden ser adaptadas por los centros educativos en la dirección escolar. Son ellas:

**Tabla 1**

*Herramientas estratégicas de gestión*

HERRAMIENTA	DEFINICIÓN
Análisis DAFO (SWOT)	El análisis o matriz DAFO – en portugués, análisis o matriz FOFA / SWOT – es un método de planificación estratégica que abarca el análisis de escenarios para la toma de decisiones, observando 4 factores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
Matriz BCG	La matriz BCG es un método utilizado para analizar el desempeño de los productos y servicios ofrecidos por una empresa, centrándose en cómo son aceptados por su consumidor. La matriz BCG se divide en dos bloques. El primero se refiere a la tasa de crecimiento del mercado. Mientras que el segundo se llama la participación del producto en el mercado.
Matriz de Materialidad	Es un proceso de identificar y priorizar los temas más relevantes para la empresa, así como para comprender qué temas son de mayor preocupación



---

	para las partes interesadas, cómo tienen un impacto en el modelo de negocio y viceversa.
Misión, visión y valores	Misión, Visión y Valores son las partes de una de las herramientas de gestión más importantes que las empresas pueden utilizar para definir su estrategia de negocio. Es a partir del MVV que las empresas alinean su propósito y promueven la reflexión sobre el presente y futuro de la empresa.
Las 5 fortalezas de Porter	Las 5 Fortalezas de Porter es un modelo para analizar las fuerzas competitivas que impulsan un sector empresarial. Son los siguientes: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rivalidad entre competidores;</li><li>2. Poder de negociación de los proveedores;</li><li>3. Poder de negociación de los compradores;</li><li>4. Amenaza de nuevos participantes;</li><li>5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.</li></ol>
Objetivos y Metas	<p>El objetivo es el propósito de lograr algo, es donde quieres ir. Es él que proporciona la dirección de lo que uno quiere y debe hacer, y sirve como guía para que el sueño finalmente se realice.</p> <p>Meta es el objetivo en forma cuantificada. Cuando usamos este término, estamos hablando de tareas específicas, que deben llevarse a cabo de forma regular, para lograr los objetivos determinados.</p>

---

---

#### Plan de acción 5W/2H

La herramienta 5W2H es un conjunto de preguntas utilizadas para componer planes de acción de manera rápida y eficiente.

Su objetivo principal es la definición de tareas efectivas y su seguimiento, de forma visual, ágil y sencilla.

- What: ¿Qué se debe hacer?
- Why: ¿Por qué hay que hacerlo?
- Who: ¿Quién debería hacerlo?
- Where: ¿Dónde se implementará?
- When: ¿Cuándo debe hacerse?
- How: ¿Cómo se llevará a cabo?
- How much: ¿Cuánto costará este proyecto?

#### Ciclo PDCA

El PDCA o Ciclo de Deming es una metodología de gestión que tiene como objetivo mejorar constantemente los procesos. Este ciclo se basa en cuatro pasos: planificar (plan), hacer (do), consultar (check) y actuar (act).

#### Modelo EFQM

El Modelo EFQM es un marco de gestión que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar el rendimiento. Alienta a las empresas a responder tres preguntas sobre dirección, ejecución y resultados. Estas preguntas forman el componente estructural.

---

El modelo también presenta siete criterios principales distribuidos entre los tres componentes estructurales. Estos incluyen propósito y estrategia, cultura y liderazgo, participación de las partes interesadas, creación de valor sostenible, desempeño y transformación, percepción de las partes interesadas y desempeño estratégico y operativo.

#### Balanced Scorecard (BSC)

La idea central del BSC es ver de forma equilibrada todas las métricas de negocio de una empresa, agrupadas en objetivos estratégicos y que tienen una relación de causa y efecto entre ellos.

Para que el BSC sea una realidad dentro de la empresa, es necesario definir sus estrategias basadas en 4 componentes primordiales, que son:

1. objetivos – que indican lo que la empresa quiere lograr en cada una de sus perspectivas estratégicas (como marketing, costos o gestión de personas);
  2. indicadores – que son las métricas de rendimiento que indicarán el éxito en el logro de los objetivos definidos;
  3. los objetivos, que presentan el nivel de rendimiento esperado para cada uno de los indicadores;
  4. Iniciativas o proyectos estratégicos: son intervenciones realizadas para garantizar el logro de los objetivos de rendimiento.
-

### **3.5. Las escuelas técnicas del Centro Paula Souza en el Estado de São Paulo**

El Centro Paula Souza es una autarquía del Gobierno del Estado de São Paulo, creado en 6 de octubre de 1969, en homenaje al profesor Dr. Antonio Francisco de Paula Souza, con la misión de implantar una red gratuita de cursos superiores de tecnología.

#### **3.5.1. Historia**

Creado en 1969 con el nombre de Centro Estadual de Educación Tecnológica de São Paulo (CEET) y con la misión de estructurar los primeros cursos superiores de tecnología en el país, empezó a recibir estudiantes al año siguiente, en los cursos de Movimiento de Tierra y Pavimentación, Construcción de Obras Hidráulicas y Construcción de Edificios, todos en el área de la Construcción Civil, además de dos cursos en Mecánica, Diseñador Proyectista y Talleres. Sus dos primeras escuelas fueron establecidas en la ciudad de São Paulo y en la ciudad de Sorocaba, en el interior del estado. En 1973 pasó a llamarse Centro Estadual de Educación Tecnológica Paula Souza, en homenaje al ingeniero y profesor Antonio Francisco de Paula Souza, defensor de la escuela como medio de formación profesional, no solamente académica.

En los años 80, con el desarrollo de la informática y de la tecnología hubo la creación de nuevas escuelas, en el litoral e interior del estado, pasando, también, a ofrecer formación técnica de nivel medio y administrando las escuelas profesionales que integraban convenio entre el país, el Estado de São Paulo y los municipios, entre ellas destacamos escuelas creadas en 1911, en la capital paulista. A partir de 1994 el Centro Paula Souza se responsabilizó integralmente por la enseñanza técnica pública estadual, con un número creciente de unidades y alumnos.

#### **3.5.2. Actualidad**

En la actualidad el Centro Paula Souza cuenta con más de 316 mil alumnos en las enseñanzas media (Escuelas Técnicas de Nivel Medio) y superior (Facultades de Tecnología), distribuidos en 363 municipios. Son 216 cursos de Enseñanza Media, Enseñanza Media integrada a la Técnica y Enseñanza Técnica, volcados a todos los sectores productivos públicos y privados. Las Facultades ofrecen 91 cursos de grado tecnológico en diversas áreas, como Construcción Civil, Mecánica, Informática, Tecnología de la Información, Turismo, entre otras. Además, el Centro también ofrece posgrado, actualización tecnológica y cursos de extensión.

Una institución conocida en todo Brasil, por ofrecer cursos gratuitos de gran calidad, también está reconocida como el Instituto de Ciencia y Tecnología (ICT), una organización sin ánimo de lucro de las administraciones públicas o privadas, cuyo objetivo principal es la creación y fomento de la investigación científica y tecnológica.

## 4. Diseño Metodológico

En este apartado vamos a centrarnos en la parte metodológica del estudio, definiendo los objetivos de la investigación, cómo ha sido elaborada y aplicada la encuesta, el tamaño y las características de la muestra, el cronograma del estudio y los métodos utilizados para analizar los datos recolectados, así como los procedimientos éticos realizados para llevar a cabo la investigación.

### 4.1. Foco y finalidades del estudio

Una vez decidido el enfoque a seguir para la elaboración del trabajo, señalaremos los objetivos que se pretenden alcanzar durante el proceso de investigación, análisis y reflexión que conlleva el presente proyecto. Para ello previamente se han establecido unas preguntas de investigación o issues que son los que van a guiar el análisis de los resultados y las posteriores conclusiones:

¿Están los directores de las escuelas públicas del Centro Paula Souza capacitados en gestión escolar?

¿Hay conocimiento, por parte del equipo directivo de las escuelas, de las herramientas de gestión estratégica?

¿Los directores hacen uso de alguna(s) herramienta de gestión estratégica en su día a día?

¿Las herramientas de gestión estratégica son aplicables en la dirección escolar?

Estas preguntas de investigación nos permiten poder formular los siguientes objetivos:

El **objetivo principal** de este estudio es:

Recolectar datos sobre el conocimiento y uso de las herramientas estratégicas de gestión en las instituciones educativas del Centro Paula Souza, para analizar y establecer, bajo el punto de vista del equipo directivo de las escuelas técnicas del Centro, cuál o cuáles herramientas de gestión son de posible aplicabilidad en la rutina escolar y que pueden facilitar la administración de estos centros, mejorando,

consecuentemente, los procesos académico y pedagógico, además del rendimiento educativo de los alumnos.

Para alcanzarlo, establecemos los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la bibliografía actualizada sobre las herramientas estratégicas utilizadas en el ámbito educativo brasileño.
2. Realizar y aplicar un cuestionario sobre las posibles herramientas estratégicas a ser empleadas en las instituciones, definiendo el grado de conocimiento de la dirección escolar con relación a ellas.
3. Analizar las respuestas recolectadas para establecer un informe que indique las mejores estrategias que pueden ser implementadas en los centros educativos.

#### 4.2. Contexto

El Estado de São Paulo cuenta con una población estimada de 46.649.132 personas (2021), lo que representa casi la totalidad de la población de España (47.615.034 – 2022). El Centro Paula Souza, escuela pública de educación básica y formación profesional para jóvenes y adultos, dispone de 224 Etecs (Escuelas Técnicas) en todo territorio estadual, según figura abajo.

**Figura 4**

*Mapa de Etecs en São Paulo – Etecs y Fatecs por Região Administrativa*



Nota. Adaptado de Centro Paula Souza.

Las escuelas están distribuidas en diferentes ciudades, de diversos tamaños y con población muy heterogénea. Estos centros se caracterizan por ofrecer una educación de calidad superior a las otras escuelas públicas en el país. Datos indican que la nota media de las Etecs en el Índice de Desarrollo de la Educación Básica de 2021 fue de 5,9, mientras que el índice de la enseñanza media en Brasil fue 4,2 y de las escuelas públicas brasileñas 3,9.

Estos indicadores muestran, también, que hubo una pequeña caída en el desempeño de los alumnos debido a la pandemia. Otro problema causado por la pandemia ha sido el abandono escolar.

#### **4.3. Diseño de investigación**

Este es estudio descriptivo pretende recoger información sobre las variables relacionadas a nuestros objetivos, como cita Hernández-Sampieri et al. (2014) “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.92). Para esto, se hizo una investigación no experimental transversal descriptiva, con recolección de datos única, a través de cuestionario digital dirigido a todos los directores de las escuelas técnicas del Centro Paula Souza.

En primer lugar, es un diseño no experimental, dado que es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

En segundo lugar, es transaccional o transversal, puesto que en este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004).



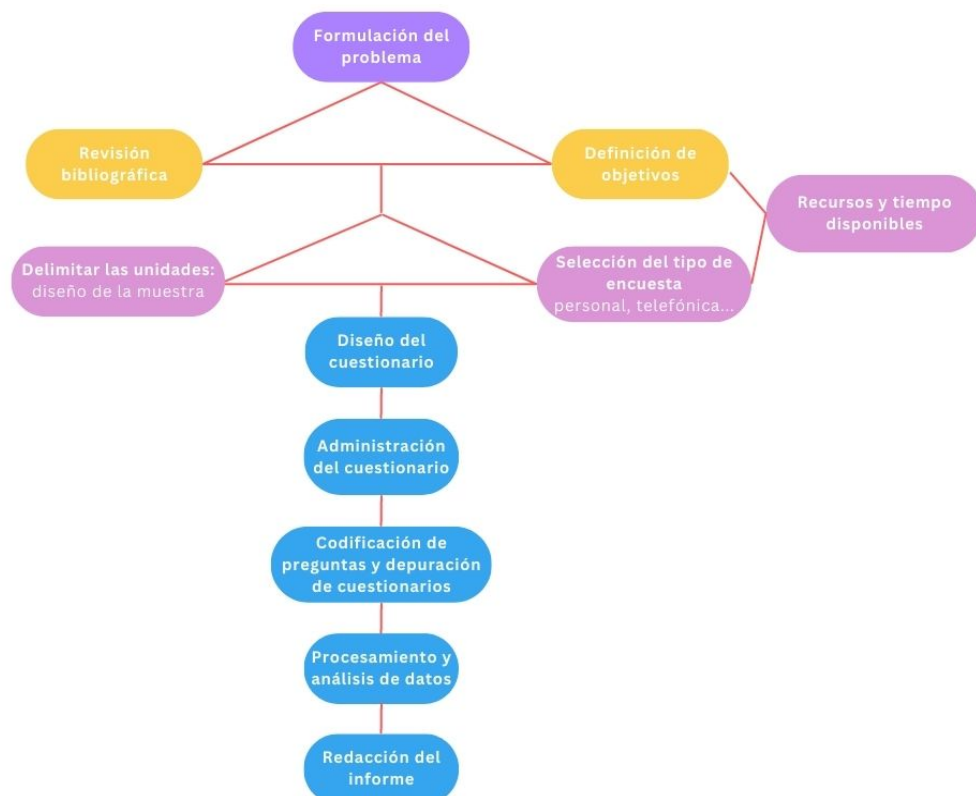
Y en tercer lugar es descriptivo, puesto que tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas y proporcionar su descripción.

El Diseño de investigación se ha basado en una encuesta a los directores de la organización educativa de la investigadora. Este diseño se ha elegido porque permite obtener información sobre las percepciones de los directores acerca del proceso de gestión estratégica y analizar las posibles relaciones entre las variables estudiadas (Creswell, 2014).

Según Torres, Paz y Salazar (2019), una investigación es científicamente válida si se sustenta en información verificable, que responda a los objetivos. Para ello, es necesario realizar una recolección de datos de forma planificada. Así que seguimos el flujograma indicado por esos autores, conforme esquema abajo.

**Figura 5**

*Planificación de una encuesta*



*Nota.* Adaptado de Métodos de recolección de datos, p.18, 2019, Boletín electrónico n.3

Para su aplicación se optó por el trabajo de campo online (CAWI: Computer Aided Web Interviewing). Para esta metodología de recogida de información no es necesario contar con la presencia de encuestadores, ya que se hace el envío del cuestionario por Internet y las unidades informantes lo auto cumplimentan y envían, una vez respondido, lo que presenta las ventajas, pero también inconvenientes siguientes:

**Tabla 2**

*Ventajas e inconvenientes de la encuesta online*

<b><i>Ventajas</i></b>	<b><i>Inconvenientes</i></b>
1. Muy reducido el coste económico.	1. Elevada tasa de no respuesta.
2. Ahorro de tiempo en la realización del trabajo de campo.	2. Reducción en cuanto a la cobertura de la muestra.
3. Permite adjuntar ayudas audiovisuales.	3. La no figura del agente de encuestación puede provocar sesgos en las respuestas por la incomprensión de las preguntas.
4. Elevado grado de sinceridad en las respuestas obtenidas.	4. No permite el análisis del lenguaje no verbal.

*Nota:* Basado en Murillo Sánchez, M (2020)

El cuestionario cuantitativo elaborado, que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en medición numérica” (Hernández-Sampieri et al. 2014, p.37), fue enviado vía internet, y contaba con 23 preguntas cerradas, siendo estas preguntas de elección múltiple, preguntas dicotómicas y escala de viabilidad (Likert); y una pregunta abierta, para que el entrevistado pudiera dejar su opinión sobre el estudio realizado.

El cuestionario fue elaborado en Microsoft Forms, plataforma utilizada por la organización, y enviado, a través de enlace, por correo electrónico, para todos los directores de las 224 escuelas técnicas.

La encuesta estaba encabezada por el Término de Consentimiento Libre y Esclarecido, obligatorio en cualquier tipo de investigación en Brasil, firmado por la responsable por el estudio, seguido de un espacio destinado a que el encuestado indicase su consentimiento.

El cuestionario fue estructurado en tres partes. La primera, con datos demográficos, como género y edad, y de ubicación, referente al centro donde trabaja el encuestado y su tiempo de experiencia en la dirección. En la segunda parte, abordamos los aspectos de conocimiento y aplicabilidad de las herramientas estratégicas de gestión, abordadas en este estudio, en el apartado 3.4. La tercera y última parte contó con una pregunta abierta, para que los entrevistados pudiesen expresar su opinión con relación a la encuesta y el tema abordado. Todas las preguntas fueron elaboradas de manera directa, explicando algunos términos que podrían generar dudas en los directores, una vez que no había ningún entrevistador para ayudarles.

El cuestionario fue elaborado en el mes de enero, siendo analizadas las principales herramientas de gestión empresarial estratégica para inclusión en el estudio, que tuviesen posible aplicabilidad en la dirección escolar. El 31 de enero el cuestionario fue enviado al tutor para su apreciación. Después de su análisis y comentarios, hubo ajustes en algunas preguntas y en la parte de introducción a la encuesta. El 7 de febrero el cuestionario final estaba listo para envío, lo que ocurrió el 25 de abril.

La aplicación se dio entre los días 25 de abril y 25 de mayo, siendo las respuestas recogidas automáticamente, sin ningún tipo de interferencia entre entrevistador y entrevistado. Para mayor credibilidad del estudio, fue usado el correo institucional de la organización para envío del cuestionario a los directores.

#### **4.4. Muestra**

El estudio realizado fue del tipo censal, una vez que el cuestionario fue enviado a todos los directores de las 224 escuelas del Centro Paula Souza. La población-

muestra estudiada (los directores que respondieron al cuestionario) fue de 80 directores de Escuelas Técnicas de nivel medio, lo que corresponde a 36% del universo investigado, en diferentes ciudades, que cuentan con la enseñanza básica de grado medio y formación profesional. De acuerdo con estos números, el grado de confiabilidad de la encuesta es de 95%, con un margen de error de 9%. Estos datos han sido calculados a partir de la plataforma Survey Monkey, que ofrece una herramienta para el desarrollo de encuestas cuantitativas y cualitativas (<https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>).

Esta muestra está compuesta por:

**Tabla 3**

*Muestra del estudio - directores*

<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA EN LA DIRECCIÓN</b>
40 HOMBRES	8 DIRECTORES DE 31 A 40 AÑOS	2 DIRECTORES CON MENOS DE 1 AÑO
40 MUJERES	24 DIRECTORES DE 41 A 50 AÑOS	21 DIRECTORES CON 1 A 3 AÑOS
	37 DIRECTORES DE 51 A 60 AÑOS	16 DIRECTORES CON 3 A 5 AÑOS
	11 DIRECTORES CON MÁS DE 60 AÑOS	13 DIRECTORES CON 5 A 8 AÑOS
		15 DIRECTORES CON 8 A 12 AÑOS
		13 DIRECTORES CON MÁS DE 12 AÑOS

*Nota.* Esta tabla muestra las características de los directores que respondieron al cuestionario.

**Tabla 4***Muestra del estudio – características de los centros*

<b>NÚMERO DE ALUMNOS EN EL CENTRO</b>	<b>NÚMERO DE PROFESORES EN EL CENTRO</b>	<b>CENTROS / NÚMERO DE HABITANTES EN LA CIUDAD</b>
1 CENTRO CON MENOS DE 200	1 CENTRO CON MENOS DE 25	14 CENTROS / MENOS DE 50 MIL
13 CENTROS CON 201 A 500	20 CENTROS CON 26 A 50	17 CENTROS / 50 MIL A 100 MIL
12 CENTROS CON 501 A 700	23 CENTROS CON 51 A 75	16 CENTROS / DE 100 A 250 MIL
54 CENTROS CON MÁS DE 700	21 CENTROS CON 76 A 100	14 CENTROS / DE 250 MIL A 500 MIL
	15 CON MÁS DE 100	19 CENTROS / MÁS DE 500 MIL

*Nota.* Esta tabla representa las características de los Centros donde actúan los directores encuestados.

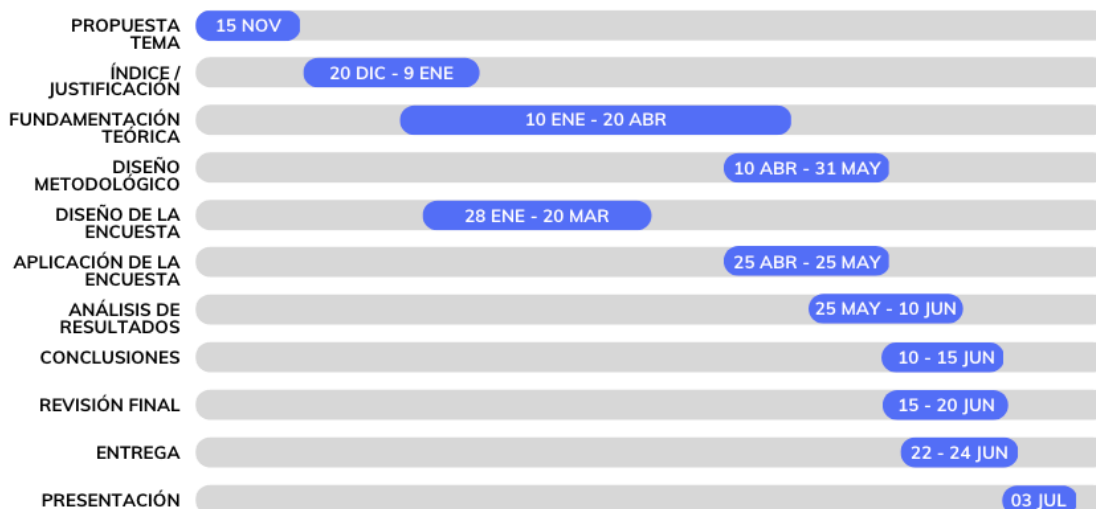
#### **4.5. Cronograma de investigación**

Para lograr los objetivos propuestos en este trabajo, se ha establecido un detallado cronograma que organiza las diferentes etapas y actividades del proceso de investigación, como podemos observar en la figura abajo.

El cronograma de investigación desempeña un papel fundamental en un trabajo de fin de máster debido a su importancia en la planificación y ejecución efectiva del estudio. Proporciona una estructura temporal clara y organizada que guía al investigador a lo largo de todo el proceso, asegurando la gestión eficiente de los recursos y la optimización del tiempo disponible.

**Figura 6**

*Cronograma de procesos*



*Nota.* Procesos realizados en este estudio.

#### **4.6. Métodos de análisis de datos**

El análisis de datos que se llevará a cabo consistirá en un análisis estadístico descriptivo de los datos recopilados a través de la encuesta a los directores de la organización educativa. Se realizará un análisis exploratorio de los datos, en el que se calcularán estadísticas descriptivas como medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y medidas de dispersión (desviación estándar, rango, percentiles) para cada variable.

Con las respuestas de los cuestionarios fueron elaborados gráficos cuantitativos, a partir de herramientas digitales, como el Excel, para facilitar la comprensión y análisis de los resultados.

La única pregunta abierta del cuestionario, que dejaba margen a un comentario personal, obtuvo algunas respuestas relevantes con relación a la investigación, así que se realizó un análisis de contenido donde se extrajeron las siguientes categorías emergentes:

- Importancia de las herramientas de gestión en la elaboración de los planes escolares
- Planificación como factor esencial
- Necesidad de capacitación específica para los directores
- Poca implicación de la comunidad escolar
- Escasez de recursos: no hay tiempo, faltan funcionarios, recursos financieros o físicos y tecnología
- Falta de autonomía
- Desconocimiento de todas las herramientas

Al final, fue elaborado un informe con las posibles herramientas que ayudarían en la gestión de los centros, según la opinión de los directores de las escuelas técnicas.

#### **4.7. Procedimientos éticos**

Para la realización de un estudio en este caso, de encuesta a los directores de mi organización sobre las herramientas de gestión, ha sido fundamental seguir los principios éticos en la investigación educativa para garantizar la integridad de la investigación y proteger los datos de los participantes (Díaz Bedoya y Ortiz Díaz, (2022)). Estos principios incluyen:

1. *Respeto a la autonomía de los participantes*: En el estudio, se ha asegurado que los directores participen voluntariamente en la encuesta y que tengan la opción de retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas.

2. *Protección de la privacidad y confidencialidad*: Se ha garantizado que la información personal y las respuestas de los directores se mantengan confidenciales y se utilicen únicamente con fines de investigación.

3. *Transparencia y honestidad*: Ser transparente acerca de los objetivos y métodos de la investigación, y comunicar los resultados de manera clara y precisa.

4. *Responsabilidad y rigor científico*: Se ha asegurado que la investigación se realice de manera rigurosa y ética, utilizando métodos apropiados y siguiendo las normas de la comunidad científica.

5. *Beneficencia y no maleficencia*: Se han considerado los posibles beneficios y riesgos de la investigación para los participantes y la organización en general, y tomar medidas para minimizar cualquier daño potencial.

Bajo estos principios, para llevar a cabo la encuesta, se siguieron los siguientes pasos:

1. Diseñar un cuestionario claro y conciso que aborde los temas de interés relacionados con las herramientas de gestión.

2. Petición de permiso para la realización del estudio a la Dirección de mi organización educativa.

3. Informar a los directores sobre los objetivos y métodos de la investigación, y obtener su consentimiento informado antes de que participen en la encuesta.

4. Administrar la encuesta de manera anónima y confidencial, utilizando una plataforma en línea de carácter institucional.

5. Analizar los datos recopilados de manera rigurosa y ética, siguiendo las normas de la comunidad científica.

6. Comunicar los resultados de la investigación a los directores y otras partes interesadas de manera clara, precisa y transparente.

Siendo así, los directores fueron informados acerca de los objetivos del estudio, el proceso y los beneficios esperados a partir de los resultados. Para eso, fue redactado un Término de Consentimiento Libre y Esclarecido, el cual garantizaba, también, la privacidad y confidencialidad de las informaciones obtenidas a través de la encuesta.

Además de estos puntos, la selección de los participantes no privilegió ni discriminó a nadie, siendo que todos los directores fueron contactados a través de los correos institucionales de los centros educativos.



Como beneficio a los participantes y a la comunidad escolar, el estudio busca determinar cuáles son las herramientas estratégicas de administración que pueden ayudar en la gestión escolar, lo que beneficiará toda la cadena educativa. A través de los resultados, se elaborará un informe que será enviado a los centros educativos involucrados en la investigación.

Siguiendo estos principios éticos y pasos, se ha garantizado una investigación educativa de alta calidad y éticamente responsable.

## 5. Resultados

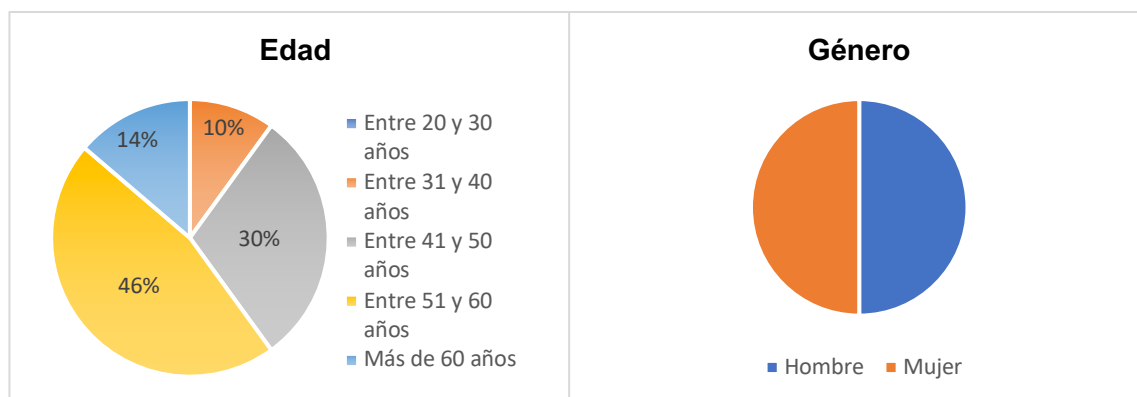
En este capítulo vamos a exponer y analizar los resultados obtenidos en la investigación realizada a través del cuestionario. En un primero momento, analizaremos las características personales de los directores y de sus centros, luego, expondremos sus opiniones y percepciones sobre las herramientas de gestión estratégica.

### 5.1. Formación de la muestra

De los 80 cuestionarios respondidos, que corresponden a 36% del universo de directores de escuelas técnicas del Centro Paula Souza, la mayoría, correspondiente a 48 personas, tiene más de 51 años y solamente 8 tiene menos de 40 años, lo que demuestra que el rango etario de los directores de los centros es alto. Entre los encuestados, el 50% era hombre y 50% mujer.

**Figura 7**

*Datos demográficos*



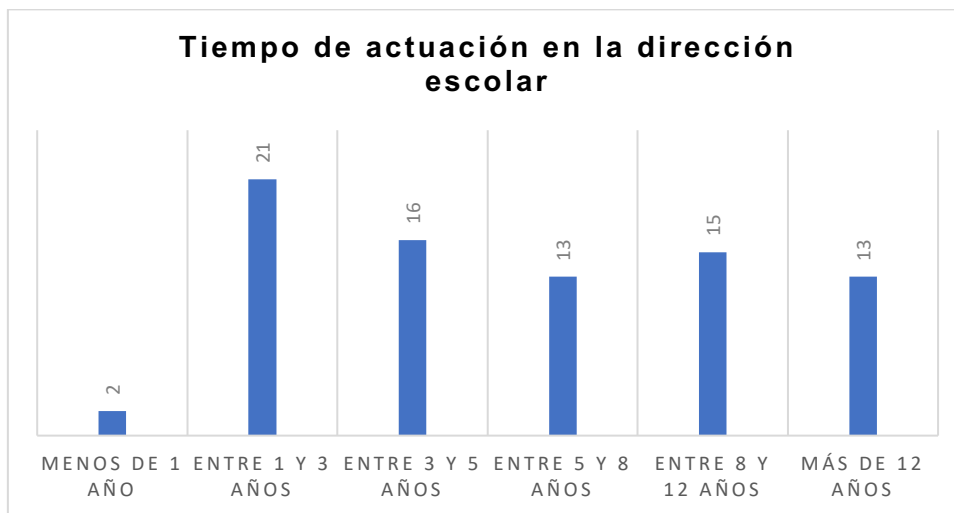
*Nota.* Análisis de los datos personales de los directores que respondieron al cuestionario.

El tiempo de actuación de los directores en la gestión escolar de los centros también presenta una media alta. En las escuelas técnicas del Centro Paula Souza, el director es elegido a través de un pleito realizado entre profesores, funcionarios y alumnos, después de haber superado un examen escrito, que es aplicado a aquellos que tienen su inscripción aprobada por la administración central. Después de esa elección, los tres primeros más votados son seleccionados para componer un listado

tríplice, que es direccionado a la administración central para designación final. Este proceso ocurre a cada cuatro años, siendo que el director solo puede estar en una misma escuela por 8 años consecutivos. A pesar de esto, el resultado de la encuesta nos muestra que hay 28 directores que están en la gestión escolar hace más de 8 años. Una observación por hacerse es que no sabemos si están actuando en el mismo centro durante todos estos años.

**Figura 8**

*Tiempo de actuación en la dirección escolar*



*Nota.* Gráfico de los años trabajados en la dirección escolar de los entrevistados.

Con relación a las informaciones de los centros educativos dónde estos directores actúan, hay una predominancia de grandes centros, con más de 700 alumnos en 67,5% de los casos, siendo que 45% cuentan con más de 76 profesores. De las 80 escuelas investigadas, solamente una es considerada pequeña, con menos de 200 alumnos y menos de 25 profesores. En consideración a las ciudades donde están ubicadas las instituciones, hay una gran variedad, desde ciudades pequeñas, con menos de 50 mil habitantes (17,5%), pasando por ciudades entre 50 y 100 mil habitantes (21%), entre 100 mil y 250 mil (20%) y entre 250 mil a 500 mil (17,5%), hasta grandes ciudades, con más de 500 mil habitantes (24%).

**Figura 9**

*Número de alumnos y profesores*

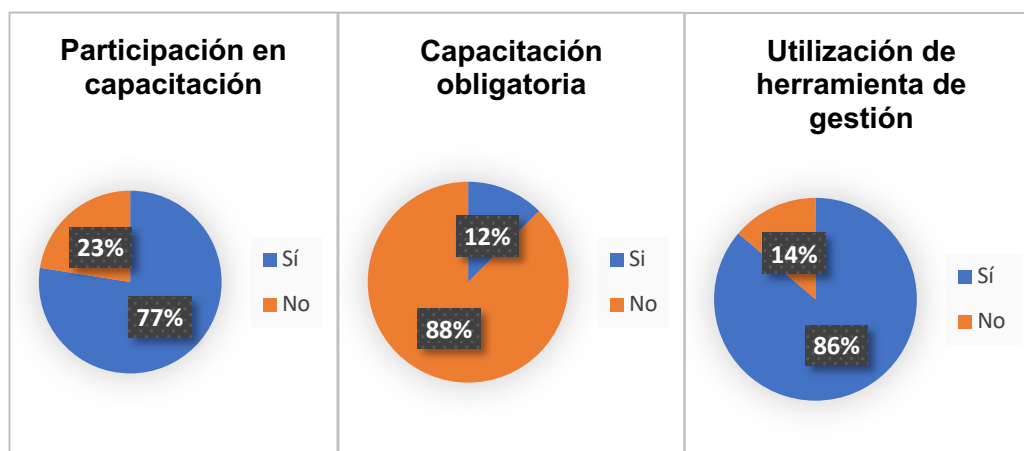


*Nota.* Relación de número de docentes y directores en los centros investigados.

La investigación también apuntó que la gran mayoría de los directores ya participó de alguna capacitación del Centro Paula Souza sobre herramientas de gestión estratégica, pero el 87,5% dijeron que estas capacitaciones no fueron obligatorias, lo que muestra que no hay una preocupación tan grande por parte del Centro en formar sus directores en herramientas que pueden colaborar para la gestión de las escuelas. Asimismo, el 86% de los entrevistados dijeron que ya utilizaron alguna herramienta que auxilie en la gestión escolar.

**Figura 10**

*Gráficos sobre capacitación y uso de herramientas de gestión*



*Nota.* Los gráficos representan, respectivamente, la participación de los directores en capacitaciones sobre herramientas de gestión, ofrecidas por el Centro Paula Souza, si la capacitación ofrecida fue obligatoria y si el director ya hizo uso de alguna herramienta de gestión en la dirección escolar.

Destacamos, así, que hay una igualdad de género entre los ocupantes del cargo de director, que ellos ya tienen experiencia en la gestión y que participan de las capacitaciones ofrecidas, mismo no siendo estas obligatorias. Aún así, es importante destacar que se nota un número expresivo de nuevos directores, que están en su primera gestión escolar.

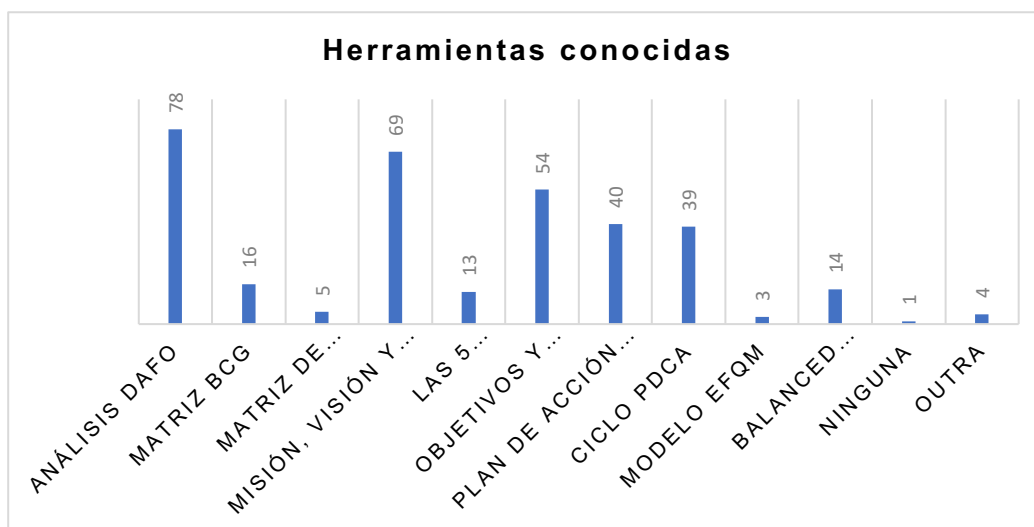
## **5.2. Conocimiento de las herramientas**

Entrando específicamente en el campo de las herramientas estratégicas que vamos a abordar en el estudio, notamos claramente que algunas son mucho más conocidas que las otras, como se puede observar en el gráfico siguiente.

Un dato que nos llamó bastante la atención fue el poco conocimiento de los directores con relación a la herramienta EFQM, que viene siendo tan utilizada en los centros educativos españoles, como estudiamos durante este máster. Ya las herramientas de Análisis DAFO y las definiciones de misión, visión y valores se muestran las más conocidas entre los gestores escolares encuestados, seguidos por las definiciones de objetivos y metas, Plan de Acción 5W/2H y el Ciclo PDCA.

### **Figura 11**

*Herramientas de gestión conocidas*



Nota. Gráfico ilustrativo de las herramientas de gestión ya conocidas por los directores encuestados antes de este estudio.

### 5.3. Herramientas que se pueden implementar

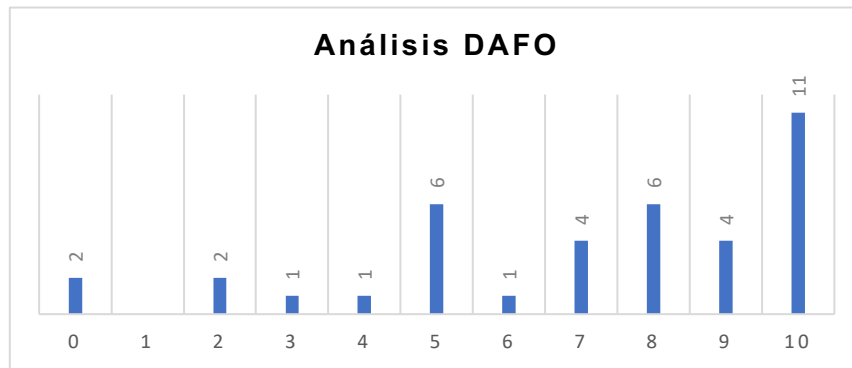
Ahora pasaremos a analizar el grado de aplicabilidad de cada una de las herramientas citadas, para mejora en la gestión escolar, según la opinión de nuestros entrevistados. Para estas preguntas fue establecida una escala de viabilidad de aplicabilidad en la gestión escolar, según la opinión del director, siendo 0 totalmente inviable y 10 totalmente viable. En esta escala usaremos, también, la metodología NPS (Net Promoter Score), aplicada automáticamente en las encuestas realizadas por Microsoft Forms. Adaptando esta metodología, consideraremos que las personas que atribuyen notas de 0 a 6 son detractores, lo que significa que piensan que esta herramienta no es viable o es poco viable, ya aquellos que dan una nota de 7 o 8 son pasivos o neutros, o sea, no están insatisfechos, pero tampoco están muy seguros del uso de la herramienta, y los que clasifican de 9 a 10 son promotores, lo que quiere decir que creen que la herramienta es muy o totalmente viable para la gestión escolar. El cálculo del NPS se hace considerando el número de promotores menos el número de detractores.

La primera herramienta que vamos a analizar será el Análisis DAFO, que fue indicada como la de mayor conocimiento entre los directores. Según los datos, los

directores evalúan que ella es muy viable en la dirección, obteniendo una puntuación NPS de 53 puntos.

**Figura 12**

*Análisis DAFO*

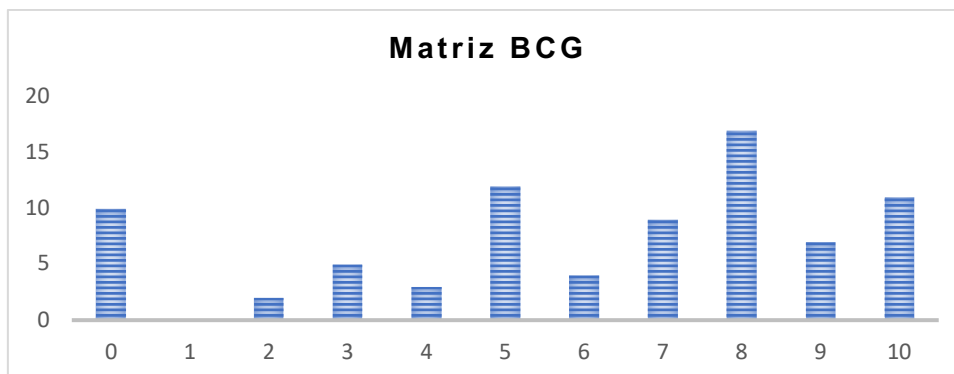


*Nota.* Viabilidad del Análisis DAFO en la gestión escolar.

La segunda herramienta cuestionada fue la Matriz BCG, que obtuvo un resultado de NPS de -22, lo que significa que hay pocos promotores de esta herramienta en comparación con los detractores y los pasivos.

**Figura 13**

*Matriz BCG*



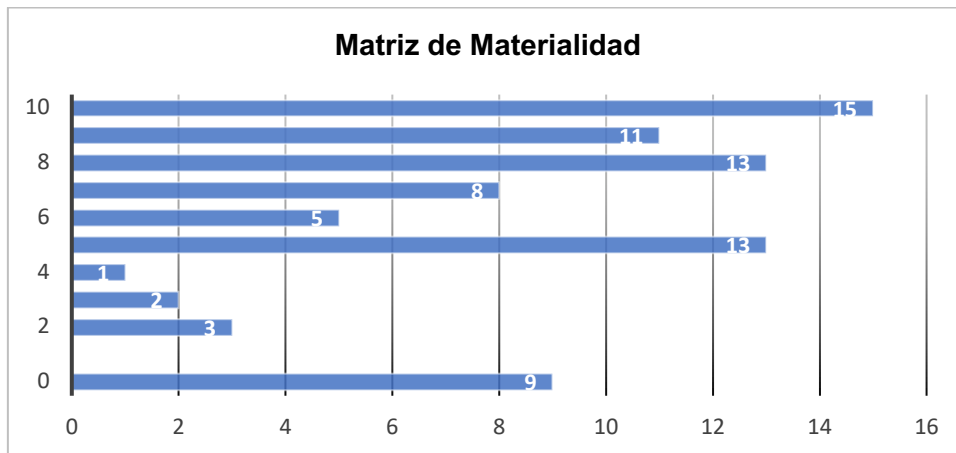
*Nota.* Viabilidad de la Matriz BCG en la gestión escolar.

La herramienta de gestión Matriz de Materialidad tampoco fue una herramienta bien puntuada en la encuesta. El resultado muestra un NPS de -8 puntos, siendo 26 promotores, 21 pasivos y 33 detractores.

**Figura 14**

**Figura 14**

*Matriz de Materialidad*



*Nota.* Viabilidad de la Matriz de Materialidad en la gestión escolar.

Como segunda herramienta mejor evaluada en este estudio está las definiciones de Misión, Visión y Valores, conceptos fundamentales en la gestión empresarial y que están cada día más presentes en los centros educativos, algunas veces de manera obligatoria. El resultado del NPS de esta herramienta fue 58, siendo que hubo 10 detractores.

**Figura 15**

*Misión, visión y valores*



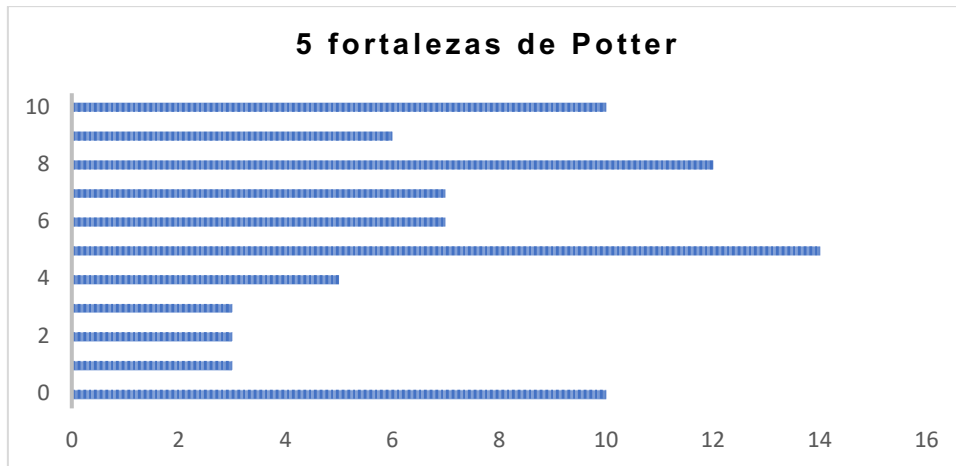
*Nota.* Viabilidad de la definición de Misión, visión y valores en la gestión escolar.



Por otro lado, tenemos las 5 Fortalezas de Potter, con un NPS de -36, está entre las herramientas peor evaluadas por los directores, contando solamente con 16 promotores y 45 detractores.

**Figura 16**

*5 Fortalezas de Potter*

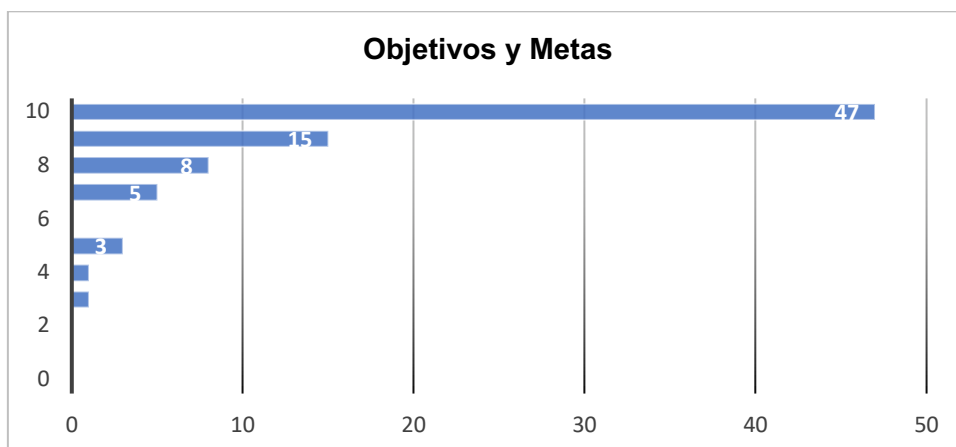


*Nota.* Viabilidad de las 5 Fortalezas de Potter en la gestión escolar.

Completando el pódium de las tres estrategias más conocidas, tenemos la definición de los Objetivos y Metas, que también es prácticamente obligatorio en las escuelas, pero que, aun así, cuenta con 5 detractores. Su NPS final es de 72 puntos, el más alto entre todos, con 62 promotores de la herramienta.

**Figura 17**

*Objetivos y Metas*

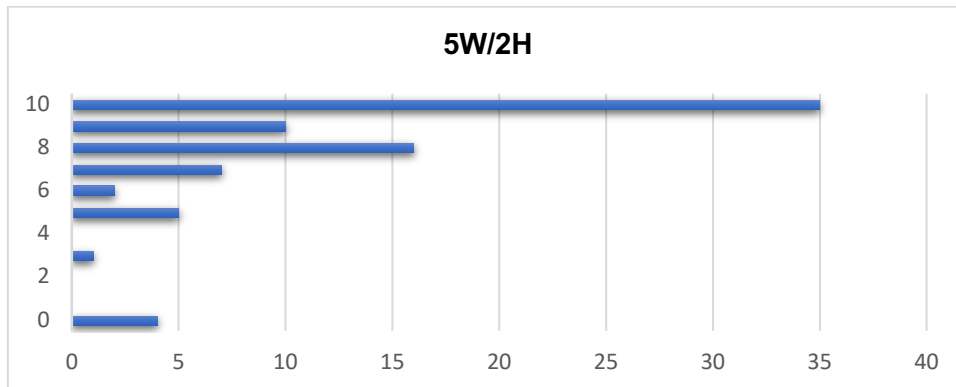


*Nota.* Viabilidad de los Objetivos y Metas en la gestión escolar.

La herramienta de Plan de Acción 5W/2H tuvo un buen reconocimiento por parte de los directores, como un instrumento viable para la gestión escolar. Su NPS de 41 demuestra que hay pocos detractores (solamente 12), en comparación con los promotores (45).

**Figura 18**

*Plan de Acción 5W/2H*

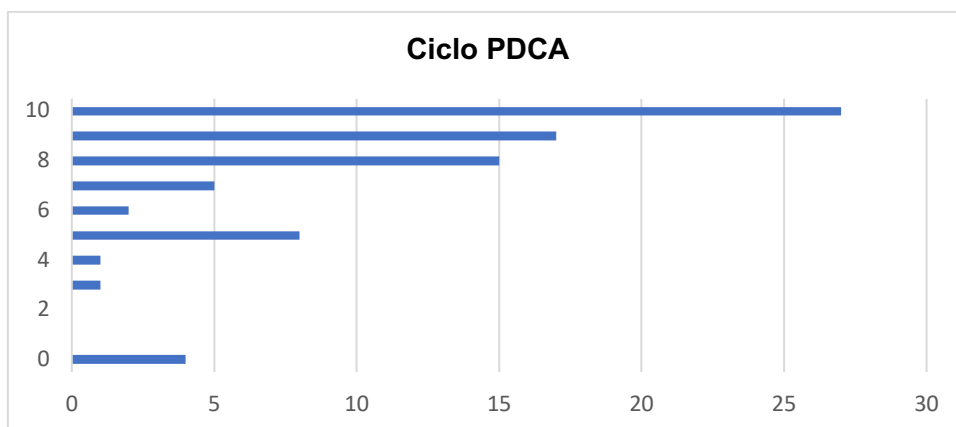


*Nota.* Viabilidad del Plan de Acción 5W/2H en la gestión escolar.

El Ciclo PDCA, instrumento común en procesos empresariales, también fue bien evaluado por los directores investigados. Su NPS de 35 demuestra que, a pesar de no ser la herramienta más viable, según la opinión de los encuestados, tiene una gran posibilidad de uso.

**Figura 19**

*Ciclo PDCA*

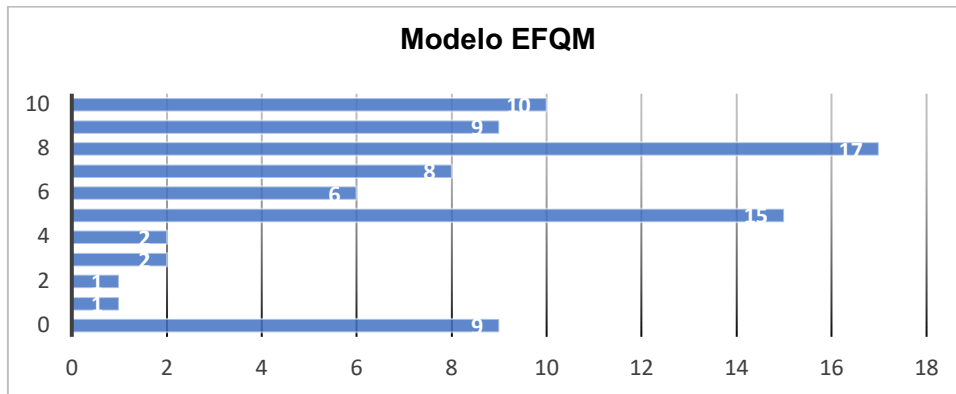


*Nota.* Viabilidad del Ciclo PDCA en la gestión escolar.

El resultado de la opinión de los directivos sobre la viabilidad del Modelo EFQM en la gestión escolar fue negativo, con un NPS de -21, el tercero peor entre las herramientas investigadas. Solamente 19 gestores son promotores de este instrumento, mientras que 36 son detractores.

**Figura 20**

*Modelo EFQM*

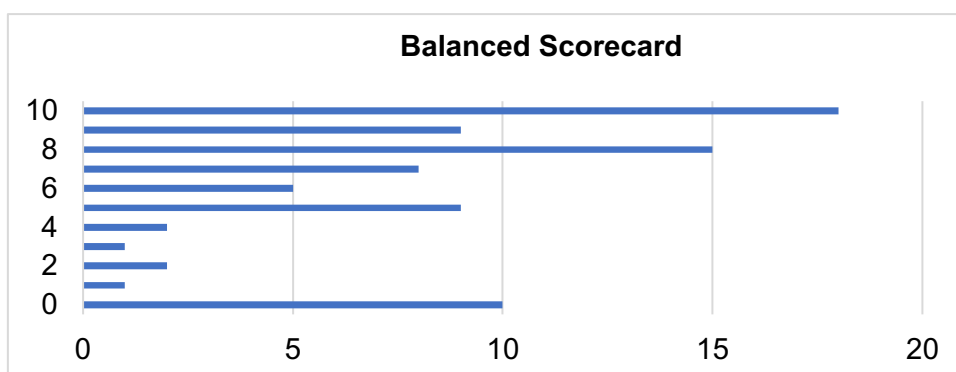


*Nota.* Viabilidad del Modelo EFQM en la gestión escolar.

La última herramienta investigada, el Balanced Scorecard (BSC) fue la que estuvo más dividida entre detractores (30), pasivos (23) y promotores (27), totalizando un NPS de -4.

**Figura 21**

*Balanced Scorecard (BSC)*



*Nota.* Viabilidad del Balanced Scorecard en la gestión escolar.

Terminando con las preguntas cerradas, cuestionamos si los directores creen que las herramientas estratégicas de gestión empresarial pueden ayudar en la dirección

de los centros escolares, y la respuesta fue unánime, todos piensan que sí. Por fin, preguntamos si ellos se sienten capacitados para aplicar las herramientas estratégicas de gestión en las escuelas donde son directores, y 54 investigados dijeron que sí, mientras que 26 no piensa de esta manera.

## Figura 22

*Capacitación para uso de herramientas de gestión*



*Nota.* Resultado sobre la capacidad o no de aplicar las herramientas de gestión en la dirección escolar.

### 5.4. Análisis cualitativo de la pregunta de respuesta abierta

La última pregunta del cuestionario, única de análisis cualitativo, era optativa, y daba espacio para que el entrevistado pudiera exponer su opinión sobre la encuesta o sobre el tema. Hubo un total de 47 respuestas, siendo que 14 solamente exponían que no había ningún tipo de observación que hacer.

De este modo, en este apartado haremos un análisis de contenido cualitativo, analizando las respuestas a través de las categorías emergentes expuestas en el apartado 4.6.

#### 1. Importancia de las herramientas de gestión en la elaboración de los planes escolares

Un tema citado por algunos directores es la importancia de las herramientas de gestión en la elaboración de los planes escolares, como el PPP (Proyecto Político

Pedagógico) y el PPG (Plan Plurianual de Gestión), así como para alcanzar la misión del centro educativo, como lo declarado en

“Las herramientas estratégicas de gestión son esenciales para la realización de los Planes de Gestión Plurianuales y para la realización de los proyectos necesarios para que la escuela logre su misión” (directora, con más de 12 años de experiencia en la dirección).

Una observación importante que fue colocada es que la planificación es esencial, pudiendo ser realizada con más de un método estratégico, como podemos observar en la siguiente opinión:

“Las preguntas planteadas en la investigación son relevantes para reflejar la relevancia y viabilidad del uso de estas herramientas en la gestión de la escuela” (directora, lleva entre 5 y 8 años de experiencia en la dirección).

## **2. Planificación como factor esencial**

Otro planteamiento importante, y que es fundamental para la gestión escolar, es la importancia de la construcción de una cultura que valore los momentos de planificación, como lo expresado en

“Las herramientas presentadas ciertamente pueden contribuir a la mejora de la gestión escolar, ya que favorecen momentos de reflexión y toma de decisiones” (directora, lleva entre 8 y 12 años de experiencia en la dirección);

"Algunas estrategias estarían mejor basadas en el uso de estos recursos en la gestión. Pero tendríamos que tomarnos el tiempo para construir esa cultura" (directora, lleva entre 8 y 12 años de experiencia en la dirección) y

"Para una gestión eficaz, la planificación es esencial, sea cual sea el método por utilizar, incluso porque podemos llevar a cabo la planificación utilizando más de un método" (directora, lleva entre 1 y 3 años de experiencia en la dirección).

## **3. Necesidad de capacitación específica para los directores**

Otro tema destacado colocado por los directores es la necesidad de capacitación específica para los directores, que traten de las herramientas estratégicas que pueden ayudar en la gestión de las escuelas, demostrando la aplicabilidad práctica en el ambiente escolar, según constatamos en respuestas como:

“Me siento capacitada, pero capacitaciones sobre gestión deberían ser anualmente ofertadas a los directores, principalmente antes de la elaboración del plan anual de gestión” (directora, con más de 12 años de experiencia en la dirección) y

“Sería muy importante el Centro Paula Souza ofrecer formación específica para directores” (directora, lleva entre 3 y 5 años de experiencia en la dirección).

#### **4. Poca implicación de la comunidad escolar**

Observamos en diferentes respuestas que se comenta que la aplicabilidad de las herramientas está comprometida, muchas veces, por el no cumplimiento de la comunidad escolar, que no se involucra, como se destaca en

“La aplicación a menudo se ve comprometida debido a factores variables, como la falta de adherencia por parte de la comunidad escolar” (director, lleva entre 3 y 5 años de experiencia en la dirección).

#### **5. Escasez de recursos: no hay tiempo, faltan funcionarios, recursos financieros o físicos y tecnología**

Es muy importante destacar los aportes de los directores con relación a una gran diferencia que existe entre las escuelas públicas y privadas, que es la disponibilidad de los recursos. Observamos esto en muchos relatos, destacamos:

“De nada sirve conocer las herramientas si la institución no aporta recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos” (directora, lleva entre 1 y 3 años de experiencia en la dirección) o

“Necesidad de formación que aporte la aplicabilidad de estas herramientas al ámbito escolar, considerando que estamos trabajando en un contexto diferente al de una empresa privada, considerando recursos financieros, recursos humanos y

autonomía en la gestión” (directora, lleva entre 1 y 3 años de experiencia en la dirección).

#### **6. Falta de autonomía**

También se comenta sobre la falta de autonomía que hay para intentar hacer cambios que pueden mejorar la calidad de la enseñanza, mismo que esto haya sido detectado a través de los instrumentos de gestión, como en esta respuesta:

“Es importante considerar el grado de autonomía otorgado al gestor de la unidad docente cuando se trata de una red escolar, y si las herramientas que ya están siendo utilizadas por esta red son suficientemente eficientes” (directora, lleva entre 8 y 12 años de experiencia en la dirección).

#### **7. Desconocimiento de todas las herramientas**

Es interesante destacar que algunos directores no conocían todas las herramientas expuestas, y puntuaron que, por este motivo, algunos habían respondido que ellas no eran viables, como en

“Las herramientas mencionadas no son completamente conocidas por aquellos que no tienen un título en Administración” (directora, lleva entre 3 y 5 años de experiencia en la dirección) o “No conocía tantas metodologías” (directora, con más de 12 años de experiencia en la dirección).

Aun así, hubo quien dijese que, a partir de los instrumentos presentados, buscaría más informaciones sobre cómo aplicarlos en su rutina de dirección escolar, como observamos en

“Tal como se presentó, conozco algunas herramientas utilizadas para la gestión estratégica y otras de las que no había oído hablar. Por lo tanto, era relevante rellenar este formulario porque buscaré algunos citados y comprobaré cómo pueden ayudar al trabajo de mi equipo directivo” (director, lleva entre 8 y 12 años de experiencia en la dirección).

## 6. Conclusiones

En esta sesión trataremos de trazar las conclusiones obtenidas a partir de la investigación, con base en los datos presentados en la encuesta realizada.

En un primer momento, podemos destacar que la mayoría de los directores de las escuelas del Centro Paula Souza que participaron en la encuesta ya tiene más experiencia laboral, pues la edad de la gran parte es de más de 51 años, a pesar de que están en su primero o segundo mandato como director, pues sabemos que los ciclos de dirección son de 4 años.

También podemos concluir que hay una división bastante equitativa de género, lo que beneficia la diversidad en la gestión educativa, y que la mayor parte de los directores encuestados trabajan en una escuela de grande tamaño, con más de 700 alumnos y más de 51 profesores. Es importante destacar que, entre las opiniones expuestas en la pregunta abierta, la gran mayoría de apuntamientos fue de directoras.

Saliendo de los datos personales, pasando a los datos referentes a las capacitaciones, la mayoría absoluta de las respuestas nos muestra que los directores participaron de capacitaciones ofrecidas por el Centro Paula Souza, sobre herramientas de gestión estratégica, pero que estas capacitaciones no fueron obligatorias. Con eso hay una pérdida muy grande de posibilidades, pues la persona que ocupa un cargo directivo debe, obligatoriamente, capacitarse para la gestión, y sabemos que, hoy en día, como vimos en las clases de máster, es de fundamental importancia conocer los instrumentos que podemos utilizar en la rutina directiva, pues esto beneficia directamente el desempeño escolar.

Por otro lado, podemos extraer la conclusión de que, al no ser obligatoria, la mayoría de las directoras y directores han tenido la voluntad de formarse en este tipo de herramientas que facilitan su labor, pero destacan que serían necesarias más capacitaciones volcadas directamente a ellos.



Aun así, los gestores afirman que ya utilizaron herramientas de gestión que auxilian en el centro educativo y creen que estos instrumentos realmente ayudan la dirección académica, a pesar de que algunas opiniones demuestran el no conocimiento de todos los mecanismos presentados e, incluso, la preocupación en buscar aprender sobre ellos.

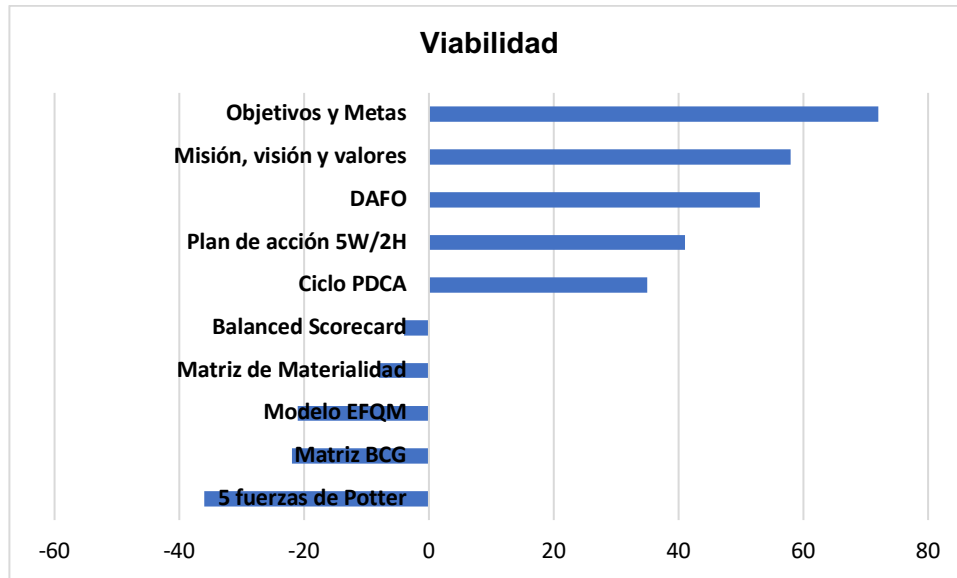
Sobre el entendimiento de las herramientas expuestas en la investigación, la gran mayoría dice conocer los instrumentos que están obligatoriamente presentes en los informes básicos de todas las escuelas: el análisis DAFO, la misión, visión y valores, y los objetivos y metas. Hay que destacar que, como estos conceptos son de obligatoriedad en el Proyecto Político Pedagógico y en el Plan Plurianual de Gestión de las escuelas del Centro Paula Souza, todos los directores deberían conocerlos.

Estas tres herramientas fueron las únicas mencionadas por la mayor parte de los entrevistados, siendo que después de ellas está el Plan de Acción 5W/2H, relacionado por la mitad exacta de los directores, y el Ciclo PDCA, que también tuvo una mención importante en la encuesta.

Al analizar los datos de viabilidad de las herramientas, podemos exponer el siguiente gráfico abajo, que clasifica de menos viable a más viable los instrumentos estudiados.

### **Figura 23**

*Viabilidad de las herramientas*



*Nota.* El gráfico demuestra el grado de viabilidad de las herramientas de gestión en la dirección escolar, según los encuestados.

A partir de este gráfico notamos que las herramientas obligatorias son las consideradas más viables, pero con una diferencia importante entre ellas. Esta observación puede generar otro cuestionamiento también relevante para la gestión escolar, ¿estarán los directores aplicando correctamente estos instrumentos en su rutina o simplemente los ponen en las planificaciones por ser obligatorio?

Siguiendo con el tema de la viabilidad, un apunte importante que debe ser colocado es la falta de recursos materiales y personales para la aplicación de los instrumentos, comentada por algunos de los directores en la encuesta. El conocimiento de la herramienta no vale de nada si no hay tiempo ni materiales necesarios para la planificación y puesta en práctica. Es fundamental, también, que toda la comunidad escolar se involucre en el plan trazado, sabiendo que el objetivo es la mejora académica de los alumnos.

Otro punto que vale resaltar es la calificación del Modelo EFQM, muy estudiado en las clases de este máster, difundido y usado en las escuelas de España, pero que es considerado un instrumento poco viable para los investigados. Así como los directores mencionaron en la pregunta abierta, la falta de capacitación específica para

ellos puede estar comprometiendo el desarrollo de esta función en las escuelas del Centro Paula Souza, una vez que hay herramientas ya usadas en otros países, y con éxito, que pueden colaborar para el desempeño escolar en Brasil.

Un último punto a destacar, y que viene de encuentro con algunas quejas de directores españoles también, por lo que pudimos verificar en este Máster, es la poca autonomía de los centros, lo que puede perjudicar acciones direccionadas que podrían ser bien sucedidas por ser diseñadas específicamente para el público de las escuelas, y no para todas en general.

En resumen, a pesar de que la mayoría de los gestores indica que se siente capacitada para aplicar las herramientas de gestión, y que así lo hacen, hay una gran parte que no lo está, que desconoce importantes instrumentos que se están utilizando en países donde el nivel de calidad de educación es superior que en Brasil, y que sienten que la escuela debería hacer más para prepararlos, a través de cursos específicos y de material necesario.

Concluimos el estudio piloto con una buena evaluación de la gran parte de los directores del Centro Paula Souza que participaron de la investigación, pues se ha observado que tienen capacitación y conocimiento para utilizar las herramientas y que se sienten preparados para ponerlas en práctica. Pero no es posible dejar de considerar aquellos que no disponen de esta opinión y que necesitan el apoyo de la institución para su crecimiento profesional y mejora de su centro educativo. Así, definiremos, a seguir, algunas propuestas de futuro.

## 7. Propuestas de Futuro

A pesar del resultado bastante positivo de la investigación en relación con las preguntas establecidas como referencias a los objetivos trazados, es necesario mirar hacia el futuro de las escuelas y establecer propuestas para que juntos, centros educativos, directores e institución estén ofreciendo, cada vez más, una educación de calidad a los jóvenes brasileños. Pensando en ello, definiremos algunas propuestas de futuro relacionadas con el estudio realizado.

1. Análisis e intercambio de informaciones con escuelas públicas de enseñanza técnica en otros países, para evaluar herramientas utilizadas, verificando si hay la posibilidad de adaptarlas a nuestra realidad.
2. Realización de capacitaciones específicas obligatorias para directores, que contemplen las herramientas estratégicas de gestión, aplicadas a la dirección escolar.
3. Estimular la realización del PPP (Proyecto Político Pedagógico) y del PPG (Plan Plurianual de Gestión) de manera colaborativa, entre dirección y profesores.
4. Ofrecer mayor autonomía a los gestores, para que apliquen las herramientas de gestión que mejor se adecuan a su realidad.
5. Estimular el uso activo de herramientas de gestión, sin aumentar la burocracia en el proceso educativo.
6. Analizar, al cabo de una gestión, si las propuestas fueron colocadas en práctica, realizando nueva investigación con los directores.

Así, a partir de la implementación de estas propuestas, se espera que los directores puedan poner en práctica las técnicas que gestión que ayudan en el gerenciamiento de las empresas, direccionándolas a la dirección escolar. Asimismo, se supone que esta puesta en práctica sea efectiva en la rutina escolar, no solamente un apunte en los planes obligatorios de gestión.

## **8. Dificultades encontradas en la realización del estudio**

A lo largo del estudio nos hemos encontrado con algunas dificultades para que su realización fuera realizada de manera correcta y satisfactoria. En primer lugar, observamos que hay poca bibliografía brasileña sobre la utilización de herramientas de gestión en las escuelas públicas, así que tuvimos que buscar referencias en otros países.

En segundo lugar, la burocracia de la realización de un estudio en Brasil es muy grande y compleja. Al someter la solicitud de investigación con los directores del Centro Paula Souza, el 20 de marzo, tuvimos que rellenar un formulario en la Plataforma Brasil, página que analiza y autoriza toda y cualquier investigación en el país, desde encuestas académicas, como la que fue realizada en este documento, como estudios volcados a la salud. Este proceso en la Plataforma se inició el 28 de marzo y, al día de hoy, 16 de junio, no hay ningún tipo de manifestación con relación a la liberación del estudio. Asimismo, seguimos solicitando la aplicación de la encuesta a la administración del Centro Paula Souza.

Con la demora en la respuesta, iniciamos en contacto directamente con los directores, sin autorización del Centro, buscando en la página de la organización las direcciones de correo electrónico de los gestores de las escuelas. Así, pudimos empezar la encuesta, más de un mes después del inicio del proceso burocrático. Al finalizar los cuestionarios, recibimos el visto bueno de la administración central del Paula Souza para la realización de la investigación, el 26 de mayo.

A partir de esta dificultad en obtener una aprobación oficial para el estudio, la tasa de respuesta al cuestionario no fue tan elevada como podría haber sido, lo que podemos señalar como un tercer obstáculo enfrentado para la realización de esta investigación.

## 9. Referencias

- Ansoff, H I. y McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. Atlas.
- Andion, C. (2012). *Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública*. Cadernos Ebape.
- Azorín Abellan, C. y Muijs, D. (2018). Redes de colaboración en educación. Evidencias recogidas en escuelas de Southampton. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 22(2), 7-27.  
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i2.7845>
- Barbosa, L. C., Barbosa, N. M., Silva, L. M. F., Moura, M. A. B. y Cunha, F. B. (2020). A implementação da gestão estratégica na escola: um caso da escola municipal João Fabio de Araujo. *Revista Pesquisa e Debate em Educação*, 5(1), 29–41. Recuperado de <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31960>
- Bessi, V.G., Abreu, I. y Oliveira, C.F. (2022). La gestión escolar en las escuelas públicas: un estudio con directores sobre el aprendizaje en la práctica. *Revista Gestão e Planejamento*, 23, 37-55.  
<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6897>
- Canós Darós, L., Pons Morera, C. y Santandreu Mascarell, C. (2015). *Estrategias de innovación*. Universitat Politècnica de València.  
<https://riUNET.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20innovacion.pdf>

- Centro Paula Souza. (25 de enero de 2023). *Ideb - Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica*. <https://www.cps.sp.gov.br/etec/ideb/>
- CNE aprova matriz para diretores. (2021). *Revista Aprendizagem em Foco*, 61, 1-4. <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf>
- Díaz Bedoya, K., & Ortiz Díaz, E. (2022). Ética y gestión del conocimiento en las organizaciones. Una mirada contemporánea. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 4(2), 1-9. <https://doi.org/10.47666/summa.4.2.8>
- Fonseca, J.S. y Nunes, C. (2020). *Ferramentas de gestão para a escola: um relato de experiência com a análise SWOT*. *Atos de pesquisa em educação*.
- Giraldo Marín, L.M., Joyanes Aguilar, L., y Medina García, V.H. (2013). Estrategias de colaboración 2.0 para la transferencia de conocimiento. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 12(23), 145-155. Recuperado en 05 de abril de 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-33242013000200012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-33242013000200012&lng=en&tlng=es).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill. Recuperado en 18 de maio de 2023, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (25 de enero de 2023). *Cidades e Estados*. <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp.html>

Instituto Nacional de Estadística. (25 de enero de 2023). *Población residente en España*. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981#:~:text=%C3%9Altima%20Nota%20de%20prensa&text=La%20poblaci%C3%B3n%20de%20Espa%C3%B1a%20aument%C3%B3,situ%C3%B3%20en%2047.615.034%20habitantes](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981#:~:text=%C3%9Altima%20Nota%20de%20prensa&text=La%20poblaci%C3%B3n%20de%20Espa%C3%B1a%20aument%C3%B3,situ%C3%B3%20en%2047.615.034%20habitantes).

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep. (11 de abril de 2023). *Censo Escolar 2022*. [https://download.inep.gov.br/censo\\_escolar/resultados/2022/apresentacao\\_coletiva.pdf](https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2022/apresentacao_coletiva.pdf)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. (14 de febrero de 2023). *Censo Escolar - 86,4% dos gestores escolares da educação básica têm curso superior*. <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/864-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior>

Instituto Unibanco – Observatório de Educação. (19 de abril de 2023). *Gestão em Educação: conceitos, práticas e metodologias*. <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/gestao-em-educacao>

Javan, S. y Farnouche, A. (2016). *An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex*. Procedia - Social and Behavioral Sciences.



Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2011). *Fundamentos de Estrategia*. Bookman.

Labarca, Nelson. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68. Recuperado en 11 de abril de 2023, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&tlng=es).

Lima, J.A. y Melo, A.C. (2016). *As escolas privadas e os seus clientes : estratégias organizacionais de promoção da oferta e de regulação das admissões*. Forum Sociológico. Epub 31 de diciembre de 2023. Recuperado en 19 de abril de 2023. <http://journals.openedition.org/sociologico/1514>

Lück, H. (2000). A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista Gestão em rede*, 19, 8-13. [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck\\_planejamento.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf)

Manes, J.M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Granica.

Martabit, J.T. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Ediciones UC. <https://books.google.com.pe/books?id=HIV8DwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Martins, H.F. y Marini, C. (2010) *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publifins Instituto.

[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_governanca\\_resultados\\_administracao\\_publica.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf)

Martín Seco, P., & Martín Pérez, S. (2014). Del pensamiento a la acción..., creando valor público. Herramientas de la gestión estratégica para la integración de las competencias en el Sistema Educativo. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (11), 57–73. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i11.10178>

Mattos, L. (22 de agosto de 2022). *Alunos de SP aprendem só 45% do esperado após quase dois anos de pandemia*. Folha de São Paulo. <https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2022/08/alunos-aprendem-so-45-do-esperado-na-volta-ao-presencial-e-31-podem-desistir-da-escola.shtml#:~:text=Estudantes%20das%20escolas%20estaduais%20de,alto%20risco%20de%20evas%C3%A3o%20escolar.>

Nickel, J.B. (2020). A importância do planejamento da gestão escolar para a melhoria da aprendizagem. LANTEC - UFSC. <https://plataformadeformacao.nute.ufsc.br/storage/202010/20201006-152907/index.html>

Oliveira, P. H. y Paschoalotto, M. A. C. (2016). *Utilização da gestão estratégica em escolas públicas: Proposição do uso do balanced scorecard*. UNESP.

Peña Chamorro, L.R., Almuiñas Rivero, J.L., y Galarza López, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las instituciones de Educación Superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 18-24. Epub 02 de septiembre de 2018. Recuperado en 05 de abril de 2023, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000400018&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000400018&lng=es&tlng=es)

Pereira, L. C. B. (1996). *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*. Cadernos ENAP.

Porter, M.E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M.E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.

Resultados Digitais. (1 de junio de 2023). *Cálculo NPS (Net Promoter Score)*, <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-e-nps/>

Rumberger, R. W. (1995). *Dropping out of middle school: a multilevel analysis of students and schools*. American Educational Research Journal, 32(3), 583-625.

Schwarz, M.D. (2018). *Breve historia de las herramientas de gestión*. Repositorio - Universidad de Lima.

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7100/Schwarz\\_Max\\_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Las%20herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20creadas,en%20el%20cual%20se%20desarrollaron.](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7100/Schwarz_Max_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Las%20herramientas%20de%20gesti%C3%B3n%20creadas,en%20el%20cual%20se%20desarrollaron)

Serrain, P. D. de T. y Santos Cruz, J. A. (2022). A evasão escolar devido a motivos ou causas pedagógicas. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 17(1), 72–96. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16193>.

Thompson, Ivan. (2006). *Misión y Visión*.

<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. Recuperado de [http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)

Vieira, A. E. R., y Bussolotti, J. M. (2019). Gestão Escolar. *Interação - Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão*, 20(1), 45 - 70. <https://doi.org/10.33836/interacao.v20i1.167>

## 10. Anexos

Los anexos se encuentran en carpeta compartida, que puede ser visualizada por colaboradores de la UVA, a través del Código QR abajo.



### **Anexo 1**

Carta de autorización del tutor para solicitud de la encuesta.

### **Anexos 2 y 3**

Permiso de investigación concedido por el Centro Paula Souza para la encuesta.

### **Anexo 4**

Cuestionario aplicado

### **Anexos 5 y 6**

Resultados obtenidos